



**Pedro Alexandre
Santos Carvalho de
Almeida**

Identidade e Marca

Recursos estratégicos para a competitividade
das organizações, na indústria portuguesa
do calçado em particular



**Pedro Alexandre
Santos Carvalho de
Almeida**

Identidade e Marca

**Recursos estratégicos para a competitividade
das organizações, na indústria portuguesa
do calçado em particular**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design, Materiais e Gestão de Produto, realizada sob a orientação científica do Prof. Doutor Jorge de Carvalho Alves, Professor Catedrático do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, e co-orientação do Mestre Carlos Aguiar, Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Comunicação e Arte.

o júri

presidente

Prof. Doutor Vasco Afonso da Silva Branco

Professor Associado do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Jorge de Carvalho Alves

Professor Catedrático do Departamento Economia, Gestão e Engenharia Industrial

Prof. Doutor Heitor Manuel Pereira Pinto da Cunha e Alvelos

Professor Auxiliar da Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto

Mestre Carlos Alberto Ferreira Aguiar Pinto

Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Aos pais pela formação e escrivadinha de sempre no escritório.

À Tânia pela força, carinho e conforto.

Pingo pela desajuda, irmãos e restante família directa e indirecta pelo apoio. Trashdesign, Trashgang e amigos pela diversão e enriquecimento intelectual.

Ao Carlos Aguiar e ao eD pela inspiração, amizade e tudo o resto.

Ao Professor Jorge Alves por ter acreditado desde o início, pelos ensinamentos, rigor científico e paciência..

Ao Taboaço, Nelito e D. Silinha Recór pelas cómicas sobremesas e abundantes ambientes sonóros. Ao Augusto, Fátima, Francisco, João, Nuno, Sérgio, Teresa, Vasco, e restantes colegas do DeCA. Aos alunos de Design Estratégico pela terapia e ao Dr. Amílcar Augusto pelo acompanhamento psiquiátrico.

A todos os que partilharam comigo as suas ideias e experiências, Sónia Rodrigues, Wally Olins, Braz Frade, Jurgen Bey, Martí Guixé, Kythzia Barrera, Daria Loi (The Bowlhead Goes Ahead!), Soumitri Varadarajan, Irina Saur.

Um obrigado muito especial às colaborações externas obtidas nas diferentes fases da pesquisa: APICCAPS, CTC, CPD, CFPIC, Jefar, Fersado, Adventure Boots, Forever, Clique, Serra&Valle, Sneakers Delight, Por Vocação, Novalma e Sapataria Passarinho da Ribeira.

palavras-chave

Design, marcas, identidade cultural, organizações e calçado

resumo

O presente trabalho propõe-se abordar a relação entre design e indústria como meio passível de contribuir efectivamente para a minimização do défice de imagem de que o produto português de calçado padece.

São abordados temas essenciais associados às vantagens competitivas das marcas enquanto recurso estratégico, analisando sobretudo laços de estreita colaboração e de relacionamento entre as organizações e intérpretes relevantes da cultura do design, numa perspectiva que considera a integração de produto e comunicação.

O *branding* enquanto disciplina, ajuda-nos a compreender como o processo de integração do design nas organizações tem vindo progressivamente a ser estabelecido numa lógica de continuidade e de evolução das marcas.

A relação que o tema das marcas estabelece com o calçado em particular prende-se com o distanciamento latente entre a indústria e o design, factor que, acreditamos, se encontra relacionado com a origem desse défice.

Considerando os recursos técnicos, tecnológicos e *know-how* existentes, e a identidade cultural portuguesa como ponto de partida, bem como as preocupações actuais em torno da sustentabilidade e dos mercados globais, pretende-se caminhar no sentido da descoberta de potenciais de evolução em produtos tradicionais portugueses e em marcas portuguesas do Séc. XX passíveis de serem reinterpretadas sob uma perspectiva do design em direcção à indústria, e vice-versa.

keywords

Design, trademarks, cultural identity, organizations and shoes

abstract

The present work aims to analyse the relationship between design and industry as a positive contribution towards the development of a Portuguese footwear favorable image.

The competitive advantages of trademarks are studied as relevant strategic tools towards the organizations, how they emerge from the collaboration established between design and industry, under a design perspective that includes both product and communication.

Branding, an emerging discipline quickly developing within the organizational and market fields, helps us understand how design, trademarks and organizational identity, can be effective tools to achieve competitiveness.

The link between brands and shoes derives from the existing gap between Portuguese design and designers and the Portuguese footwear industry.

Considering the existing technological resources, and a strong Portuguese cultural identity, we believe in the potential of such inspiring resources under contemporary design approaches.

ÍNDICE GERAL

Título	1
Júri	2
Agradecimentos	3
Resumo	4
Abstract	5
Índice geral	6
Índice de figuras	10
 Introdução geral	 12
 PARTE 1 – Design e organizações	 13
 Capítulo 1 – Definição de organização	 15
1.1 Vertente técnica e tecnológica	15
1.2 Vertente económica, financeira e de gestão	16
1.3 Vertente de sedução e imagem	16
 Capítulo 2 - Evolução do design no séc. XX	 17
2.1 Definição de design	17
2.1.1 Outras definições concordantes	19
2.2 A árvore de Neumeier e a especialização do design	19
2.3 Gestão do Design – Aproximação da indústria ao design	21
2.4 Design Direction – Aproximação do design à indústria	21
2.5 Diferentes tipos de abordagem ao design	23
2.5.1 Abordagem holística	23
2.5.2 Abordagem comercial	25
2.5.3 Abordagem com base na exploração de recursos materiais e de processos	26
2.5.4 Abordagem funcionalista e os princípios do bom design	26
2.5.5 Abordagem visual à identidade da organização	27
2.5.6 Abordagem ao desempenho do produto	29
2.5.7 Abordagem à imagem do produto	31
2.5.8 Abordagens social e ambiental	32
2.5.9 Abordagem à identidade cultural	33
 Capítulo 3 - Marcas Comerciais	 35
3.1 Definição de marca comercial	35
3.2 Evolução histórica das marcas comerciais	35
3.3 Design gráfico e publicidade	35
3.4 Requisitos práticos e funcionais das marcas comerciais	37
3.5 Identidade e variação	38

Capítulo 4 - Identidade Corporativa e Identidade Organizacional	41
4.1 Evolução da identidade corporativa	41
4.2 Definição dos principais conceitos ligados à identidade corporativa	41
4.3 Programa de design corporativo	41
4.3.1 Ideia central ou visão	45
4.3.2 Audiências de uma organização	45
4.3.3 Fases de um programa de design corporativo	45
4.4 Identidade organizacional	46
4.5 Multidisciplinaridade dos programas de design	46
4.6 Branding organizacional	46
 Capítulo 5 - Branding	 51
5.1 Evolução histórica	51
5.2 Evolução do marketing e dos produtos no séc. XX	51
5.3 Evolução do modelo de comunicação	51
5.4 Função emocional das marcas	55
5.5 Duas aproximações à definição de branding	55
5.5.1 O branding como disciplina	55
5.5.2 O branding como sequenciação cíclica de cinco disciplinas complementares	59
5.6 Modelos de participação do design no branding	59
5.6.1 Paragem única	59
5.6.2 Agência de marcas	63
5.6.3 Equipa integrada de marketing	63
5.7 Design e branding	63
5.8 Diferentes perspectivas sobre as consequências do branding	63
5.8.1 Marketing	65
5.8.2 Anti-marcas	65
5.8.3 Design	65
5.9 O design como agente cultural em políticas de branding	67
5.10 Gestão estratégica e design	67
 Conclusões da primeira parte	 68
 PARTE II - Identidade e marcas no calçado	 69
 Capítulo 6 - Marcas de referência no contexto internacional do calçado	 74
6.1 Evolução das marcas no calçado desportivo em particular	74
6.2 Tipologias de marcas e de produtos	75
6.3 Estratégias de produto	77
6.3.1 Desenvolvimento de produtos e de gamas	77
6.3.2 Produtos de grande longevidade	79
6.3.3 Cópia e contrafacção	79
6.3.4 Ciclo de vida e obsolescência planeada	79

6.4 Produção	79
6.4.1 Sub-contratação da produção	81
6.4.2 Produção de marca própria	81
6.4.3 Excessos da indústria	81
6.5 Distribuição	87
6.6 Imagem	87
6.6.1 Registo gráfico de marcas	87
6.6.2 Veículos de comunicação de moda	87
6.6.3 Estratégias de desenvolvimento da imagem	87
 Conclusões do Capítulo 6	 90
 Capítulo 7 – A indústria portuguesa do calçado	 91
7.1 A evolução da indústria portuguesa do calçado	95
7.2 Principais projectos de cooperação	99
7.3 Vertente técnica e tecnológica	100
7.3.1 Produção industrial	100
7.3.2 Sub-indústrias do calçado	101
7.3.3 Impacte ambiental e sistemas da qualidade	101
7.3.4 Séries longas e séries curtas	101
7.3.5 Recursos humanos e tecnológicos	101
7.3.6 Inovação na produção, na tecnologia, nos materiais e na imagem	103
7.3.7 Estratégias de desenvolvimento de produto e imagem	105
7.4 Vertente económica e de gestão	105
7.5 Vertente de sedução e imagem	107
7.5.1 Promoção externa da indústria portuguesa do calçado	109
7.5.2 Tipologias e segmentos de mercado relevantes	109
7.5.3 Marcas comerciais de calçado portuguesas	111
7.5.4 Aproximação entre indústria e design	112
 Conclusões do Capítulo 7	 115
 Capítulo 8 – Estudo de caso: A identidade cultural da marca Sanjo	 117
8.1 Fontes de investigação e elementos de pesquisa	117
8.2 O contexto industrial do calçado de S. João da Madeira	119
8.3 Sanjo – Primeira fase	119
8.3.1 Empresa Industrial de Chapelaria, Lda.	119
8.3.2 A Sanjo no período do Estado Novo	120
8.3.3 Após a liberalização do mercado	120
8.3.4 Caracterização geral da produção	121
8.3.5 Caracterização geral do produto	127
8.3.6 Caracterização geral da imagem	131

8.4 Sanjo – Segunda fase	132
8.4.1 Caracterização organizacional	132
8.4.2 Caracterização geral da produção	133
8.4.3 Caracterização geral do produto	134
8.4.4 Caracterização geral do mercado e da distribuição	135
8.4.5 Caracterização geral da imagem	135
 Conclusões do capítulo 8	 137
 Capítulo 9 – Conclusões gerais e Epílogo	 138
Conclusões gerais	138
Epílogo	145
 Referências Bibliográficas	 157
 Anexos	 161
Anexo 1 – Gestão Estratégica	

Índice de Figuras

PARTE 1 – Design e organizações

Figura 1–I: As vertentes estruturantes de uma organização	14
Figura 2–I: A árvore de Neumeier	18
Figura 2–II: Organizações e Design	20
Figura 2–III: Processamento de um problema de design	22
Figura 2–IV: O projecto de design como resultado da conjugação de diferentes interesses	24
Figura 2–V: Estrutura de desenvolvimento organizacional da Nike	28
Figura 3–I: Requisitos funcionais de um nome para uma marca	36
Figura 4–I: As marcas comerciais no contexto da Identidade Corporativa	40
Figura 4–II: Objectivos do programa design face os objectivos gerais de uma organização	42
Figura 4–III: Ideia central, visão e factor dominante	43
Figura 4–IV: As audiências de uma organização	43
Figura 4–V: Exemplos de ideia central ou visão em marcas e organizações	44
Figura 4–VI: Fases de um programa de design corporativo – Fase 1	47
Figura 4–VII: Fases de um programa de design corporativo – Fase 2	48
Figura 4–VIII: Fases de um programa de design corporativo – Fase 3	49
Figura 4–IX: Fases de um programa de design corporativo – Fase 4	50
Figura 5–I: Evolução do Marketing e dos produtos no Séc. XX	52
Figura 5–II: As audiências no centro das atenções das organizações e das marcas	53
Figura 5–III: Novo modelo de comunicação	54
Figura 5–IV: Factores de caracterização das marcas e do branding	56
Figura 5–V: O círculo virtuoso de Neumeier	58
Figura 5–VI: Modelos de colaboração entre design e organizações – Modelo de paragem única	60
Figura 5–VII: Modelos de colaboração entre design e organizações – Modelo de agência de marcas	61
Figura 5–VIII: Modelos de colaboração entre design e organizações – Equipa integrada de marketing	62
Figura 5–IX: Estudo de mercado	64
Figura 5–X: Adbusters: uma perspectiva anti-branding	66

PARTE II - Identidade e marcas no calçado

Figura 6–I: Registos gráficos de marcas comerciais de referência no contexto internacional	70–71
Figura 6–II: Panorama geral das marcas de calçado de referência	72–73
Figura 6–III: Tipologias de marcas e de produtos	76
Figura 6–IV: Principais tipologias de produção	78
Figura 6–V: "Price make-up"	80
Figura 6–VI: Catálogo Primavera 2002 DC Shoes	82–83
Figura 6–VII: Canais de distribuição	84
Figura 6–VIII: Principais estratégias de desenvolvimento de imagem	85
Figura 6–IX: Campanha "This is Work" – Caterpillar	86
Figura 6–X: Publicidade "Every Adidas Has a Story"	88

Figura 7–I: Panorama geral da indústria portuguesa do calçado à luz de três vertentes	92–93
Figura 7–II: Vertente técnica e tecnológica	94
Figura 7–III: Vertente económica e de gestão: principais modelos usados	96
Figura 7–IV: Vertente de sedução e imagem	97
Figura 7–V: Principais entidades e marcas institucionais do sector português do calçado	98
Figura 7–VI: Tipologias de produção de marca própria	102
Figura 7–VII: O desenvolvimento de novos produtos: modelo actual	104
Figura 7–VIII: O desenvolvimento de produto: evolução para segmentos valorizados	106
Figura 7–IX: Registos gráficos de marcas comerciais portuguesas de calçado	108
Figura 7–X: Publicidade Fly London	110
Figura 7–XI: Hipótese de modelo de aproximação entre indústria e design	114

Estudo de Caso: Sanjo

Figura 8–I: Anúncio da Empresa Industrial de Chapelaria, Lda.	116
Figura 8–II: Anúncio dos chapéus Joanino e calçado Sanjo	118
Figura 8–III: Evolução do registo gráfico da marca Sanjo	122–123
Figura 8–IV: Evolução do produto e de gamas	124–125
Figura 8–V: Morfologia do modelo Sanjo K100	126
Figura 8–VI: O calçado Sanjo no contexto da Associação Desportiva Sanjoanense	128–129
Figura 8–VII: Potencial de evolução do K100 da Sanjo	136

Conclusões Gerais e Epílogo

Figura 9–I: Identidade e marca como factores de criação de vantagens competitivas	140
Figura 9–II: Competitividade da imagem de marcas de referência no calçado	141
Figura 9–III: A indústria portuguesa do calçado e o défice na vertente de imagem	142
Figura 9–IV: Estudo do caso da Sanjo	143
Figura 9–V: Contributos do design para a competitividade das marcas	144
Figura 9–VI: Modelo geral de aproximação entre indústria e design	148
Figura 9–VII: Modelo 1: aproximação da indústria ao design	149
Figura 9–VIII: Modelo 2: aproximação do design à indústria	149
Figura 9–IX: Articulação dos modelos 1 e 2 de aproximação entre design e indústria	150
Figura 9–X: Factores chave de análise no desenvolvimento de sistemas marca–produto	151
Figura 9–XI: O desenvolvimento de sistemas marca–produto	152–153
Figura 9–XII: "Sanjo K100 Vs. Trashdesign"	155

Introdução Geral

Esta dissertação centra-se em torno das questões que o défice de imagem de marcas e de produtos portugueses de calçado levanta sob a perspectiva do design.

Sendo Portugal um país tradicionalmente produtor de calçado, onde existem importantes recursos técnicos e tecnológicos e know-how implementados, que factores têm condicionado a percepção da imagem de produtos portugueses do calçado em particular?

Ainda que o design seja uma realidade recente em Portugal, o distanciamento entre design e indústria, designadamente ao nível dos processos de desenvolvimento de novos produtos, é apontado como um dos principais factores que tem actuado em desfavor da imagem de marcas e produtos portugueses. Contudo, a proliferação invasiva das marcas corresponde hoje a uma pesada herança do comércio e da cultura industrial e económica, pelo que importa reflectir sobre as marcas enquanto facilitadoras (ou condicionadoras) da relação entre a produção de bens e de serviços, e a relevância dos desígnios que representam no mercado. Considerando que as questões da imagem se relacionam em grande medida com o design e a gestão estratégica, tentámos identificar e analisar informação que nos ajudasse a compreender: por um lado, os principais motivos que se encontram na origem desse défice, e por outro, contributos do design que pudessem ser evocados no sentido de aproximar e articular competências em design e a produção de calçado, enquanto contributos para a competitividade das organizações ao nível da imagem dos produtos portugueses.

Neste sentido, foram identificados e analisados modelos de aproximação entre design e indústria, recursos estratégicos em design, factores de sucesso na imagem de marcas e de produtos de referência, factores de caracterização da indústria portuguesa e exemplo de marca e produto português de calçado, cujo potencial de evolução se considera favorável face o desenvolvimento experimental de estratégias de revalorização de marca e produto sustentáveis.

Os conteúdos analisados ajudaram não apenas a encontrar motivos passíveis de explicar o défice da imagem da indústria portuguesa do calçado, como também a identificar importantes recursos estratégicos que poderão promover e facilitar a aproximação entre design e indústria, enquanto contributos no sentido da revalorização e reposicionamento da imagem.

No âmbito das preocupações manifestadas, o estudo da marca Sanjo é sugerido como exemplo de marca portuguesa cujo potencial de evolução e carácter identitário permitem equacionar a hipótese de desenvolvimentos futuros em termos de produto e de imagem, designadamente ao nível de estratégias de revalorização da marca, económica e ambientalmente sustentáveis.

No final, não obstante as questões que ficam em aberto e das dificuldades que a complexidade e dimensão do tema por si só justifica, não receámos em avançar com a conceptualização de um modelo metodológico experimental para o desenvolvimento de estratégias integradas de produto e imagem. Modelo integrador de propósitos culturais e de ética organizacional, ele decorre da articulação dos principais modelos de aproximação entre design e indústria.

PARTE I – Design e Organizações

Ao longo desta primeira parte da dissertação debruçámo-nos sobre os principais modelos, recursos estratégicos e abordagens de design, que nos ajudarão a guiar uma leitura que visa a sua transposição para a realidade da indústria portuguesa, que aprofundaremos na segunda parte.

Aqui, iremos tentar explicar como as organizações têm vindo a relacionar-se com o design, com as marcas e com o mercado em geral através de estratégias fortemente centradas na imagem. Começaremos por introduzir uma definição de organização onde a questão da imagem é destacada como factor essencial para a competitividade das organizações, seguindo-se uma análise à evolução do design, ao aparecimento de modelos de gestão de recursos e de competências em design, a diferentes tipos de abordagens de design e a alguns exemplos de processos sustentáveis de desenvolvimento de produto.

Depois, iremos abordar as marcas comerciais enquanto instrumentos que dialogam visualmente com o mercado, registos gráficos que visam a identificação e reconhecimento de organizações, produtos, serviços e bens, influenciando também a sua percepção e leitura. Não obstante sejam instrumentos essenciais para as organizações, as marcas comerciais visam ser aplicadas a universos constituídos por produto, comunicação, ambientes e comportamento.

Nesta perspectiva, a identidade corporativa e organizacional é abordada como o contexto onde surge a ideia de programa de design corporativo. Centrado na caracterização visual de uma dada realidade organizacional, o programa de design corporativo consiste num método de desenvolvimento, de implementação e de controlo da imagem das organizações e respectivos serviços e/ou produtos.

Numa perspectiva mais actual, no âmbito da competitividade das organizações através de uma forte componente de imagem, o branding surge como uma disciplina ou articulação sequencial de um conjunto de disciplinas que visam o desenvolvimento e implementação no mercado de estratégias de imagem de marcas e produtos dirigidos ao consumidor final.



Figura 1-I: As vertentes estruturantes de uma organização (Olins, 2003)

Segundo Olins (2003), uma organização é constituída por três vertentes fundamentais: saber fazer, saber gerir e saber vender. Nesta perspectiva, a vertente de sedução e imagem, que representa o saber vender, é apontada como aquela que tende a dominar no futuro.

Capítulo 1 - Definição de organização

Pelo efeito que causa junto do mercado, a questão da imagem e das marcas desempenha um papel de crescente preponderância nas organizações (Wally Olins, 2003, p. 8).

Nesta perspectiva, o sucesso das organizações depende essencialmente da combinação entre as suas três vertentes fundamentais: a capacidade técnica e tecnológica que representa o saber fazer; a vertente económica, financeira, know-how de gestão e cultura empresarial que se traduz na sua sustentação; e da vertente de imagem ou sedução, que incide sobre a capacidade de se saber vender junto do mercado, mais vulgarmente designada por marketing. Acrescenta ainda que apenas uma destas três vertentes tende a dominar sobre as restantes, podendo as organizações ser caracterizadas de acordo com a que prevalece (Olins, 2003, p. 6) (Figura 1-I).

A vertente técnica e tecnológica tende cada vez mais a nivelar-se entre as organizações. Tal é possível constatar-se na equivalência de características de desempenho e especificações técnicas de produtos que competem lado a lado no mercado, ou em certas fábricas que produzem várias marcas concorrentes. Isto significa que a maioria das organizações não encontra na tecnologia a base das suas vantagens competitivas. As competências de gestão, incluindo as da gestão financeira, são condições sine-qua-non para a sustentação de qualquer organização, permitindo que os seus produtos possam estar, no mínimo, ao lado dos seus concorrentes. Mas também neste caso as melhores práticas acabam por ser partilhadas por todos, deixando pouca margem para ganhos competitivos expressivos. A vertente de imagem é aqui considerada como o factor que pode representar o motivo decisivo de escolha de um determinado produto no momento de compra, fazendo assim a diferença entre produtos semelhantes de marcas concorrentes.

Numa organização constituída por estas três vertentes, a imagem pode surgir como elo de ligação entre todas ao traduzir-se numa estratégia organizacional, num ideal ressonante, num propósito ou numa causa com o qual o mercado se identifique e nele seja levado a participar. É também nesta união que iremos encontrar espaço para que uma dada entidade, independentemente da sua dimensão e abrangência, possa explorar temas de compromisso e caminhos para a sua própria evolução.

O consumidor, para quem Olins aponta maior poder no futuro, decidirá quais as marcas que irão prevalecer ou não, segundo o paradigma da confiança-responsabilidade que reporta aos compromissos que as organizações estão dispostas a oferecer e a garantir ao mercado.

1.1 Vertente técnica e tecnológica

As organizações que assentam a competitividade nas suas capacidades técnicas, privilegiam esta vertente demonstrando um enorme orgulho no desempenho da sua actividade, sendo essa a força de tracção que as motiva para o contínuo desenvolvimento e melhoria dos seus produtos e processos.

A sua evolução encontra-se mais directamente associada à vontade de explorar as tecnologias e recursos, ambicionando estar entre os melhores nessa área, do que a objectivos financeiros orientados exclusivamente pelo lucro. Contudo, grandes marcas com origem em actividades centradas no desenvolvimento de tecnologias ou de processos, como a Microsoft ou a Nike, evoluíram no sentido de hoje serem orientadas sobretudo pelas vertentes económica e da imagem.

"Actividades de criação, como o design de produto ou o design gráfico, agências de publicidade, de marcas ou ainda outras cujo objectivo é ajudar os seus clientes a seduzir o mercado, são na maioria desenvolvidas por organizações de carácter técnico que também se caracterizam pelo entusiasmo que manifestam no seu trabalho (Olins, 2003, p. 6)."

Em Portugal, na indústria do calçado em particular, a capacidade em se fazer representar pelo que de melhor existe em termos de qualidade de produção é o principal motivo de orgulho para as organizações do sector. Por outras palavras, mais do que pelas vertentes de gestão e de imagem, a vertente técnica e tecnológica é o que caracteriza a maioria das empresas portuguesas do calçado.

1.2 Vertente económica, financeira e de gestão

A força motriz que impele as organizações focadas nas vertentes económica ou financeira centra-se, por sua vez, na maximização de resultados, independentemente das áreas de negócio que resolvem privilegiar. No entanto, muitas destas organizações, à semelhança das orientadas pela vertente técnica e tecnológica, demonstram um profundo domínio das suas competências profissionais, pese embora o facto de nunca descurarem o objectivo de obterem o máximo de lucro possível. Outras porém, e em virtude da excessiva ênfase colocada na vertente financeira, poderão dar origem à criação de uma cultura empresarial propensa a excessos, como são exemplo os escândalos financeiros, por exemplo da Enron ou da Parmalat, a que assistimos na viragem do milénio (Olins, 2003, pp. 7).

Nesta vertente, saber gerir implica o alargamento ao maior número de fases da cadeia de valor em que participa.

1.3 Vertente de sedução e imagem

O terceiro grupo de organizações apresentada por Olins diz respeito às que se movem preferencialmente nos territórios da sedução e da imagem. Apesar de referir que o termo sedução não é propriamente usado nos livros de gestão, que preferem a terminologia do marketing, Olins lembra que tanto marketing como branding são instrumentos que visam a persuasão, recorrendo a mecanismos que seduzem ou influenciam o mercado no sentido de vender com maior eficácia produtos ou serviços. Nas organizações com estas características, as marcas desempenham um papel central no que diz respeito à sua identificação, orientação estratégica e evolução organizacional. Entre muitos outros exemplos, Olins refere a marca Virgin (serviços financeiros, transporte aéreo, bebidas ou retalho), “onde o importante não são os produtos em si, mas a adesão a um ideal seguida pela expressão das quotas de mercado”, referindo-se ao modo como as organizações deste tipo lucram (Olins, 2003, p. 7).

Mais importante do que aquilo que produzem é a forma como o fazem, incorporando nos produtos e serviços um ideal próprio e definido, mas mais importante ainda é a percepção e resposta do mercado a esses ideais, materializados em compras ou rejeição dos produtos oferecidos.

No caso da Nike, hoje o importante não é o facto de produzir sapatos de corrida, roupa ou acessórios para desporto em geral - seja no Vietname ou na China - nem que outras marcas os tenham idênticos, mas o modo como os promove e comunica, sendo que o mercado aprecia e responde positivamente aos ideais que a marca transmite.

A capacidade de sedução traduzida em marcas é assim apontada por Olins como a vertente que emerge como a mais determinante no sucesso das organizações, no presente e mais ainda no futuro, sendo certo que depende do consumidor a adesão ou não à marca (Olins, 2003, p. 11).

Capítulo 2 - Evolução do design no séc. XX

Com este capítulo objectivámos estabelecer relações entre o design e a evolução das organizações, por intermédio das respectivas marcas. Por um lado, iremos relevar a contribuição do design no sucesso de organizações e como a evolução do design no sentido da especialização tem permitido dar respostas cada vez mais elevadas. Por outro lado, vamos recorrer a um conjunto eclético de autores que exibem competências e abordagens distintas, para nos ajudar a compreender como a presença do design junto das organizações tem sido relevante e abrangente no estabelecimento de pontes que as ligam ao mercado, seja pela antecipação de respostas seja pela criação de produtos e imaginários associados às marcas.

Dentro deste universo importa referir a Gestão do Design e o Design Direction como duas abordagens de design dirigidas às organizações, que relacionam a gestão de recursos em design no sentido da construção de imagem. É a estes dois níveis que nos debruçaremos enquanto modelos estratégicos.

2.1 Definição de design

A definição de design do ICSID (International Council of Societies of Industrial Design), parceiro da International Design Alliance e que passou a incorporar a ICOGRADA, organismo internacional que reúne as associações de design gráfico, é uma definição (universalmente aceite) que sintetiza os propósitos e as tarefas do design e dos designers, respectivamente enquanto disciplina e intérpretes.

Importa considerar-se ainda o design gráfico e o design industrial como as duas vertentes clássicas do design que intervêm, respectivamente, ao nível da comunicação e do produto.

"O design é uma actividade de criação que visa constituir as múltiplas qualidades dos objectos, processos, serviços e respectivos sistemas ao longo dos respectivos ciclos de vida. Como tal, o design é um factor central na humanização da tecnologia e um factor crucial para o inter-relacionamento entre a economia e a cultura.

O design procura descobrir e avaliar relacionamentos de ordem estrutural, organizacional, funcional, de expressão e económica. Tem como tarefas:

- Promover a sustentabilidade global e a protecção ambiental (ética global);
- Dar benefícios e liberdade a toda a comunidade humana, individual e colectiva; utilizador final, produtores e protagonistas do mercado (ética social);
- Apoiar a diversidade cultural considerando a globalização (ética cultural);
- Dotar os produtos, serviços e sistemas de formas expressivas (semiologia), em coerência (estética) com a sua complexidade.

O design diz respeito a produtos, serviços e sistemas compreendidos pelos respectivos meios e ferramentas, organizações e a lógica introduzida pela industrialização, não apenas processos de produção em série. O adjetivo "Industrial" quando associado à palavra "Design" reporta à indústria, a um sector de actividade ou mesmo a qualquer outra tipologia de produção. Por conseguinte, o design é uma actividade que envolve um largo espectro de profissões nas quais se enquadram produtos, serviços, comunicação, interiores e arquitectura. No conjunto e em côro com outras profissões, estas actividades deverão evocar o valor da vida.

Portanto, o termo designer refere-se a um indivíduo cuja actividade profissional é de carácter intelectual, e não apenas um negócio ou serviço prestado às empresas" (ICSID, 2004).

O ICSID reforça a importância do papel do design nas organizações enquanto processo de resolução de problemas, e, ainda que através de uma definição em consonância com as particularidades da época e contexto actuais, reforça definições proferidas há quase cinco décadas atrás. Actualmente, perante a

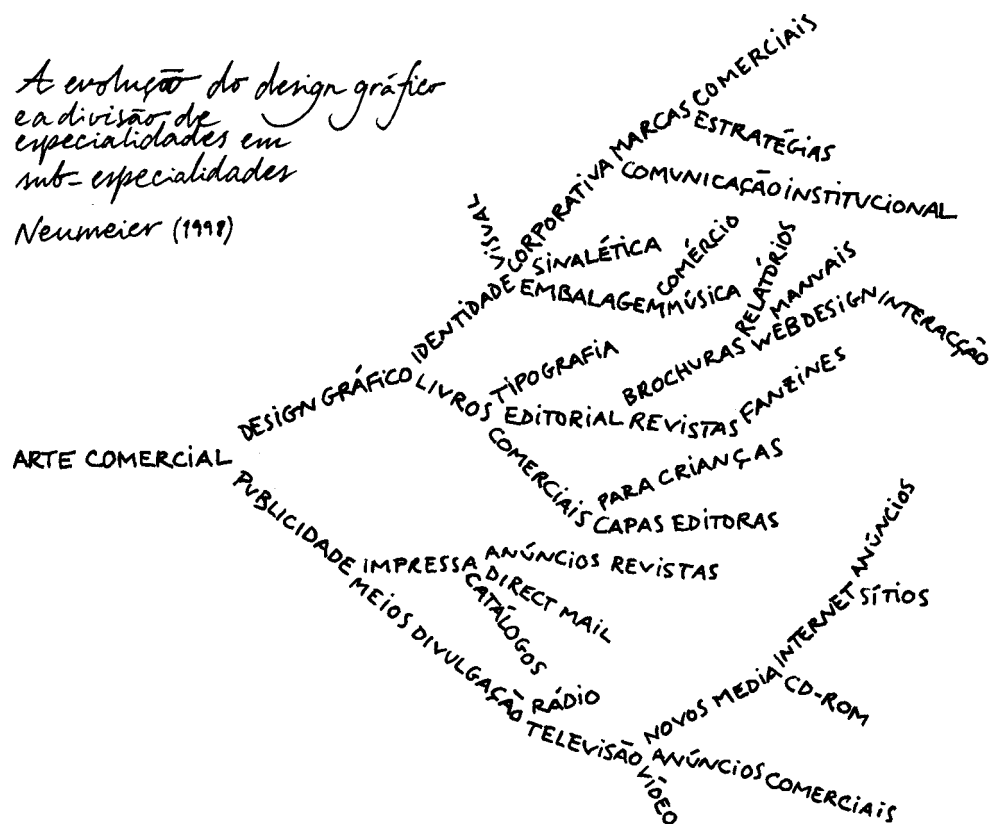


Figura 2–I: A árvore de Neumeier

Segundo Neumeier (1998) a evolução do design gráfico no séc. XX representa cerca de 100 anos de especialização da disciplina, demonstrada pela ramificação das principais especialidades em sub-especialidades. Esta evolução permite também compreender algumas das principais diferenças entre design e publicidade.

complexidade crescente dos problemas, as diferentes vertentes do design tendem tanto para a especialização, por um lado, como simultaneamente tendem para o cruzamento interdisciplinar entre si e as diferentes vertentes de uma organização, consoante os requisitos a considerar em cada problema. Daí que seja possível considerar o design uma actividade de grande utilidade para a resolução de problemas em qualquer área ou sector. O design é uma actividade de criação holística.

2.1.1 Outras definições concordantes

Esta definição de design do ICSID vai ao encontro de outras definições distanciadas no tempo e no espaço, resumidas não apenas por designers tais como Bruno Munari, Charles Eames e Dieter Rams, como também por instituições como o The Center for Universal Design.

Em meados dos anos 60, Charles Eames resumiu a sua definição de design enquanto composição de elementos que cumpre da melhor forma um determinado propósito, onde os limites do design correspondem aos limites dos problemas.

No início dos anos 80, seguindo as quatro regras do método cartesiano, Bruno Munari apresentava o design como uma metodologia projectual com vista à resolução de problemas, assente na criatividade das respostas às constantes dos problemas.

Essencialmente decorrente da sua experiência entre os anos 60 e 90 enquanto designer responsável da marca de electrodomésticos Braun, Dieter Rams enumerou dez princípios que fundamentam a sua abordagem essencialista ao design.

Em 1997, fortemente apoiado pelo The National Institute on Disability and Rehabilitation Research, o The Center for Universal Design enumerou também um conjunto de princípios, os do design universal. Esta declaração promove a usabilidade do design, através do resumo de sete aspectos fundamentais a considerar em projectos de design.

2.2 A árvore de Neumeier e a especialização do design

É importante referir a especialização do design nos últimos 100 anos, tal como nos é apresentada pela árvore de Neumeier (1998, p. 4) para o caso do design gráfico, na medida em que as respectivas subdivisões representam a evolução no domínio da comunicação e as correspondentes especializações técnicas e tecnológicas, determinantes para o processo actual de criação de marcas (Figura 2-I). No design de produto, a questão da especialização pode igualmente ser abordada uma vez que produto e comunicação representam as duas vertentes clássicas do design.

O importante a reter nas diferentes áreas de intervenção do design é o facto de algumas especialidades poderem representar maior relevância do que outras em função dos requisitos estratégicos, que podem variar consoante o tipo de organização, produto ou serviço, ou mesmo em função do público-alvo e correspondentes suportes, meios e canais de comunicação.

Segundo Neumeier (1998, p. 3), à medida que a base de conhecimento aumenta maior é a dificuldade em a abranger proficientemente. Não surpreende porque no domínio da imagem as organizações tenham de recorrer a diferentes especialidades para se tornarem mais competitivas, escolhendo-as consoante as características e objectivos de uma dada marca ou produto.

Ainda que esta perspectiva considere que a maioria dos designers resista à estratégia da especialização e por isso entendem conseguir dar resposta a qualquer tipo de problema de design, as organizações que recorrem ao design fazem-no geralmente com base na confiança ou no conhecimento que têm sobre o seu trabalho. Se um construtor de automóveis pretende desenvolver um sítio na internet, irá de início procurar quem seja experiente em web design. Mais tarde, irá optar por quem detenha essa experiência

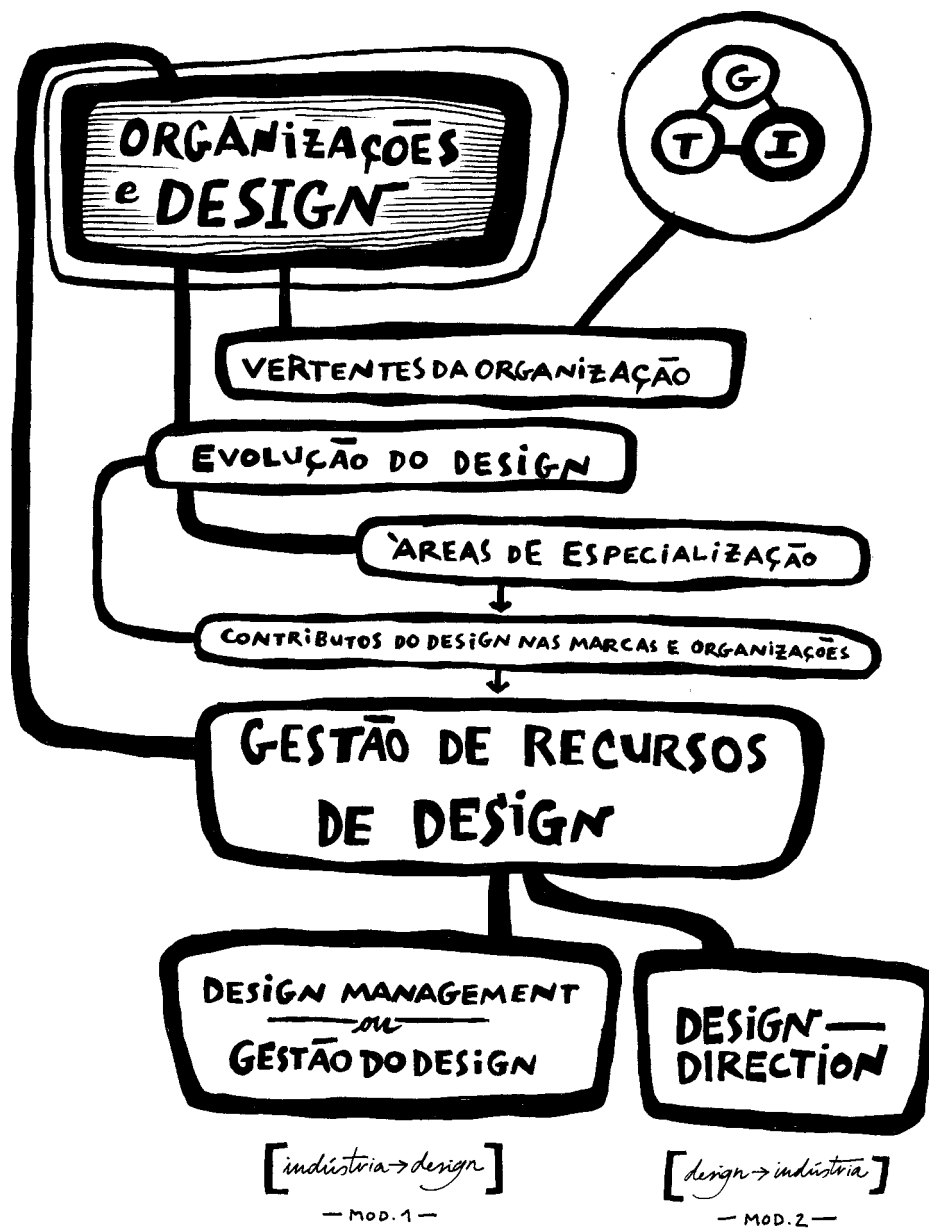


Figura 2-II: Organizações e Design

A evolução do relacionamento entre as organizações e o design, face a dimensão, abrangência e complexidade crescente das organizações que se estende aos programas de design, conduziu à necessidade em saber gerir eficaz e eficientemente os diferentes recursos de design disponíveis, de acordo com os objectivos e requisitos específicos de cada organização.

especificamente no ramo automóvel, o que possibilita o capitalizar mútuo do conhecimento adquirido em experiências anteriores, e se traduzirá por uma mais-valia óbvia para ambos (Neumeier, 1998, p. 4). Na realidade, bem mais complexa do que os exemplos simples sugerem, este tipo de acções deverá ser enquadrado por uma visão global que assegure um universo visível coerente, ao articular as diferentes competências segundo uma direcção ou ideia definida e estruturada, materializada visualmente pela intervenção de um programa de design.

2.3 Gestão do Design – Aproximação da indústria ao design

Segundo João Branco, o design consiste no desenvolvimento de "uma actividade de resolução de problemas, técnica, de incorporação do estético, de significado, nos produtos/serviços, nas imagens e nos ambientes, de carácter sistémico e de coordenação" onde "o design é também, o resultado desta actividade. É uma ideia, um projecto realizado, um objecto, uma imagem, um ambiente". Nesta perspectiva (Branco, 2001, p. 51), a Gestão do Design é considerada um "processo informado e racional de escolha e afectação de recursos do design para alcançar os objectivos de uma empresa, ou de uma organização". A Gestão do Design visa a caracterização, estruturação e implementação de sistemas de formas com vista à gestão do espaço visual das organizações. Promove a integração do design no seio das organizações como meio de reforço ou construção de raiz da sua identidade, processo que ocorre dentro de um programa de design. A Gestão do Design refere-se à criação no interior de uma empresa, podendo ainda ser entendida como a gestão de uma empresa de acordo com os princípios definidos pelo design, ou ainda a gestão de uma agência ou atelier de design.

No contexto geral das pequenas e médias empresas portuguesas (PME's), considera-se que a Gestão do Design deve intervir sobretudo a dois níveis, estratégico e operacional, relevando ainda a importância da cumplicidade entre a teoria e a prática. Numa primeira fase, a Gestão do Design analisa e avalia o sistema de formas existente e determina estratégias de abordagem de design, incluindo o perfil de colaborações e parcerias. Numa fase posterior procede à implementação da estratégia definida, assegurando ainda a coordenação dos projectos em termos operacionais, garantindo os meios para a sua concretização. À Gestão do Design podemos associar a conceptualização de um modelo, que considera a existência de uma organização que desenvolve uma determinada actividade traduzida em produto, recorrendo por sua vez ao design no sentido de reforço ou construção de pelo menos uma marca, através da qual se dirige e comunica com o mercado.

Modelo 1: Organização > Produto > Design > Marca > Mercado

2.4 Design Direction – Aproximação do design à indústria

É atribuída a Ampelio Bucci¹ a conceptualização do Design Direction, perspectiva mais recente e mais abrangente do que a Gestão do Design. O Design Direction caracteriza-se pela capacidade de desenhar novas estratégias empresariais "design/marketing oriented", capaz de efectuar a mediação entre a cultura clássica da gestão e a cultura do design e da comunicação (Bucci, A., 1998, cit. in Branco, 2001, p. 56).

O Design Direction diz por isso respeito ao desenvolvimento de uma nova cultura empresarial que possa prever e compreender os desejos, as necessidades e os gostos dos consumidores em termos funcionais, estéticos e hoje sobretudo identitários. É uma actividade que exige o estabelecimento de um interface

¹ A ideia de Design Direction aqui expressa está fortemente influenciada por nota pedagógica providenciada pelo Prof. João Branco, referindo-se a Ampelio Bucci, da Domus Academy de Milão, e à obra "L'impresa guidata dalle idee: Management dell'estetica e della moda".

O PROCESSAMENTO DE UM PROBLEMA DE DESIGN

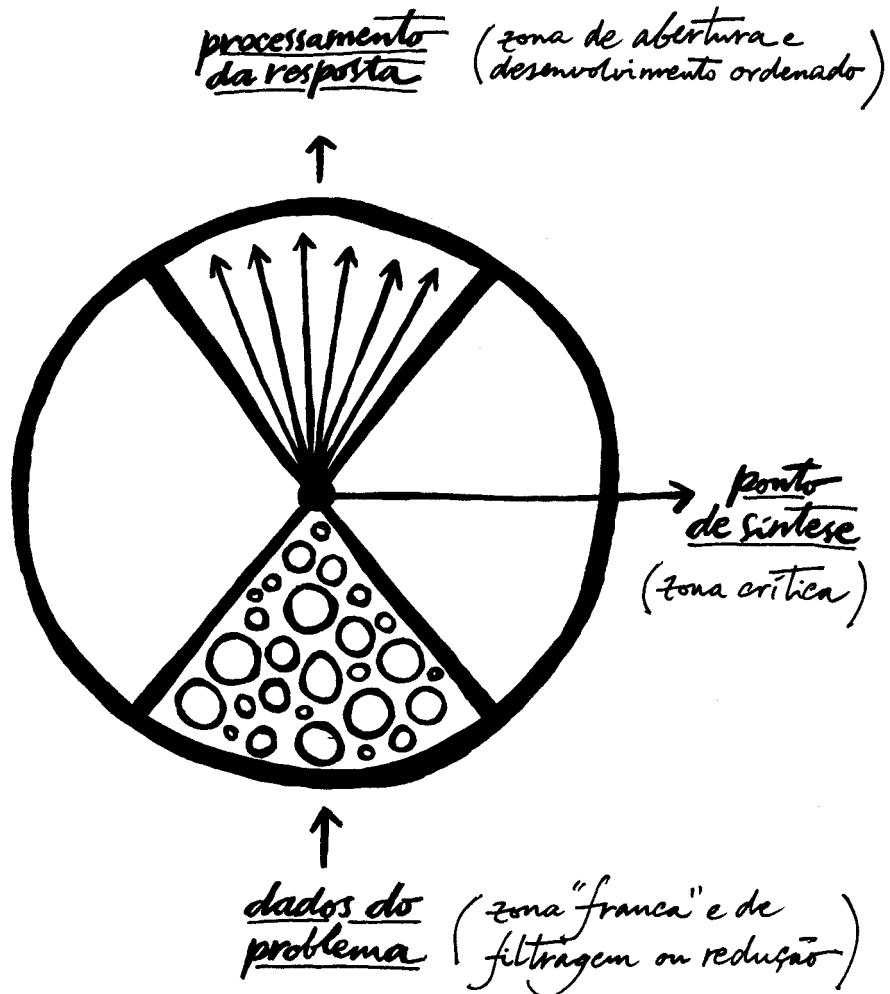


Figura 2-III: Processamento de um problema de design

No processamento da resposta a um problema de design, independentemente da sua complexidade, os resultados dependem fortemente da formulação e do contexto do problema, bem como da criatividade e da expressão nas decisões tomadas.

estruturante com o design ao intervir estrategicamente na identidade da organização, sistema de formas existente, do produto à comunicação e da distribuição aos relacionamentos múltiplos da oferta e da procura. Neste enquadramento, poderemos sugerir um outro modelo ao analisarmos abordagens onde ideias decorrentes do mercado permitem a identificação de oportunidades de negócio. O desenvolvimento primário de argumento, design de produto e de comunicação poderão posteriormente ser objecto de interesse por parte de uma ou mais organizações, podendo mesmo sugerir a constituição de uma nova organização com vista à materialização do projecto.

Se na Gestão do Design é a indústria que incorpora ou se aproxima do design, sabendo tratar-se de uma vantagem competitiva, no Design Direction encontramos uma perspectiva próxima à do design empreendedor, ao serem promovidas aproximações do design à indústria, com vista à exploração e desenvolvimento de recursos (Figura 2–II).

Modelo 2: Mercado > Ideia > Marca > Design > Organização

2.5 Diferentes tipos de abordagem ao design

Os exemplos de contributos do design em organizações com grande reputação são inúmeros e diferentes uns dos outros, e por isso são todos muito interessantes de analisar. Segundo uma selecção discutível mas possível, cada uma das abordagens que iremos analisar representa contributos do design que se destacaram mais numa ou noutra vertente das respectivas organizações. Não apenas por se tratarem de competências complementares hoje exigidas à partida, são também factores que devem estar implicitamente integrados num programa de design não apenas pelos conteúdos estratégicos que representam mas também pelos diferentes interesses implicados (Figura 2–III).

Em cada um dos tópicos encontram-se, de alguma forma na prática, os conceitos de Gestão do Design e de Design Direction, sendo que em alguns casos resultam da combinação de ambos os modelos. As referências cronológicas permitem-nos associar a reputação de uma organização à sua longevidade, por um lado, e por outro que o processo de construção de marcas tende a ser menos lento.

2.5.1 Abordagem holística

É com o designer alemão Peter Behrens, através da sua colaboração com a AEG, que em 1907 se considera ter transformado a face visível das organizações modernas. Pela primeira vez na história, uma organização decidiu criar uma imagem totalmente integrada para a empresa.

Behrens desenhou os suportes de comunicação gráfica (tipografia, cartazes e embalagens), de produtos (chaleiras, relógios, ventoinhas), os edifícios da fábrica, as residências para os trabalhadores, implementando a diversos níveis propósitos de uniformização visual associados a características funcionais que passaram a caracterizar a empresa. Com o seu trabalho pioneiro, influenciou directamente outras organizações como a Braun (Fiell & Fiell, 2001, pp. 64-69).

Além das colaborações com a associação de designers e produtores de que foi membro fundador, a Deutscher Werkbund, sede de um influente movimento modernista onde era promovida a colaboração entre a arte e a indústria, Behrens teve como alunos e assistentes no seu atelier Walter Gropius, mais tarde fundador da Bauhaus, Ludwig Mies van der Rohe e Charles Edouard Jeanneret, conhecido como Le Corbusier. Enquanto consultor artístico, Behrens exerceu sempre as suas actividades de designer e arquitecto como colaborador externo da AEG.

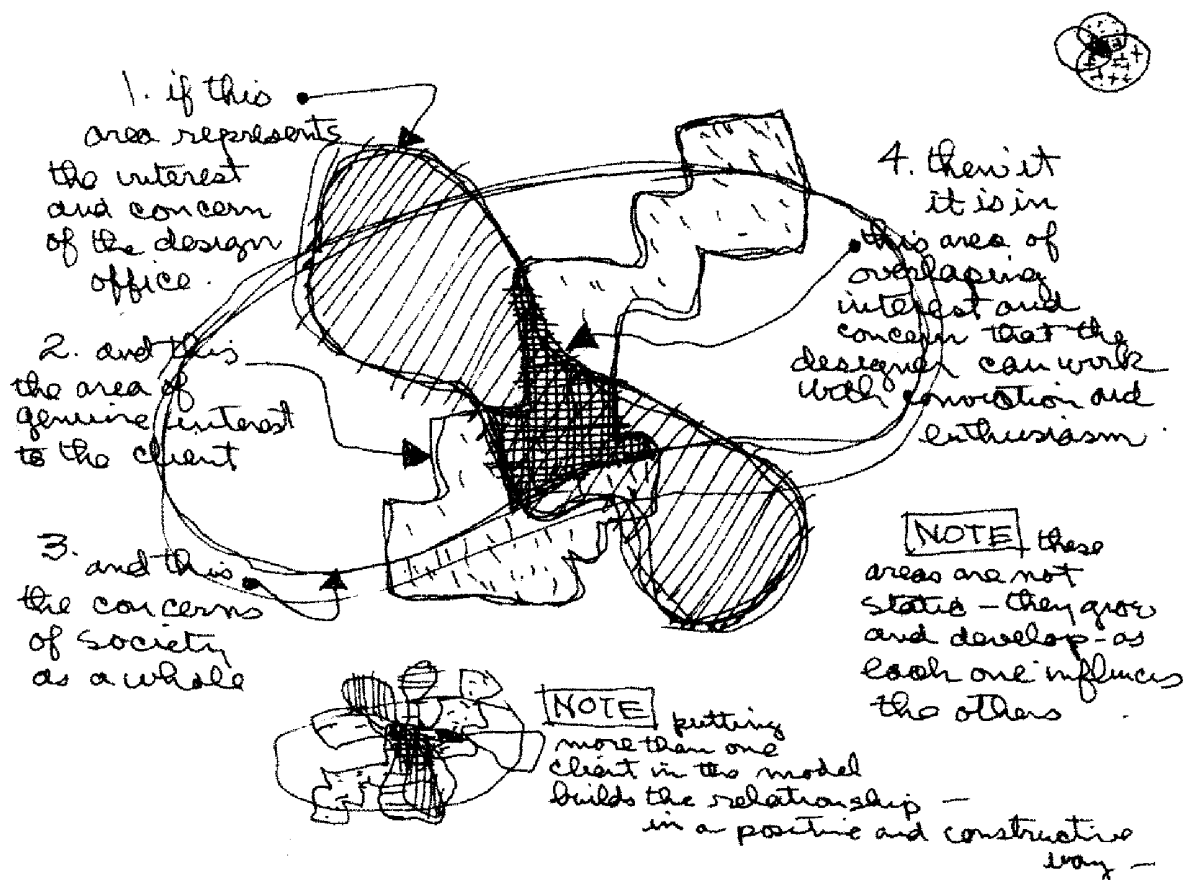


Figura 2-IV: O projecto de design como resultado da conjugação de diferentes interesses
 O desenho diagramático de Charles Eames refere-se não apenas aos propósitos e objectivos estratégicos do design, como também ao inter-relacionamento que se estabelece entre as diferentes partes interessadas num projecto, directa ou indirectamente (Eames, cit. in Neuhart & Neuhart, 2003, p. 13).

Seria actualmente difícil para um designer desempenhar todas as funções de design dentro de uma grande empresa, reunindo em si as competências necessárias para dar resposta às solicitações em termos de produto e comunicação. Contudo, a abordagem holística continua a ser uma questão central para a identidade das organizações, tendo dado origem à criação de equipas multidisciplinares altamente especializadas. Parcerias, consórcios, equipas de design internas e departamentais, consultorias, agências e gabinetes externos, são recursos responsáveis pela face visível das organizações. No entanto, a constituição de uma equipa eventualmente grande e complexa poderá não ser suficiente. O estabelecimento de objectivos e a formulação de uma estratégia são factores que irão influenciar as acções dessa equipa. Numa abordagem holística a visão estratégica pode, por exemplo, contribuir decisivamente para a minimização de dificuldades estruturais num dado sector industrial de um país. A marca de relógios Swatch resulta de uma estratégia sectorial deste tipo. Em meados dos anos 70, a indústria suíça de relojoaria encontrava-se em profunda crise devido à proliferação de relógios electrónicos de baixo custo produzidos em série na Ásia, e em particular no Japão. Este facto conduziu ao decréscimo de vendas de relógios de marcas suíças, e, por consequência, a que a Suíça perdesse a liderança no mercado mundial de relógios. A fim de contrariar este cenário, foi concebido um consórcio entre empresas com o propósito estratégico de desenvolver uma nova marca que, em termos de produto, preenchesse um conjunto de requisitos necessários (tecnológicos, de produção, de imagem e de mercado) para que pudesse contrariar as vendas dos modelos japoneses e reposicionar a indústria suíça de relojoaria (Edwards, 1998, pp. 8-11).

2.5.2 Abordagem comercial

Defensor da ideia que o mesmo produto com melhor imagem vende mais, Raymond Loewy (1893-1986) deveu a sua reputação à sua enorme influência no exacerbado styling dos anos 50 e as linhas aerodinâmicas que caracterizaram os automóveis e locomotivas, sobretudo americanos, dessa época. Ficou ainda conhecido pelos seus trabalhos em identidade corporativa, em especial a embalagem de cigarros Lucky Strike e o símbolo da Shell.

Nascido em Paris, ao chegar a Nova Iorque em 1919 Loewy ficou muito surpreendido por aquilo que mais tarde descreveu como “o abismo entre a excelente qualidade de construção e a aparência grosseira, a inépcia, a corpolência e o barulho”. A partir dos anos 30, o seu estatuto foi elevado ao de celebridade através da consultoria de design industrial da qual foi pioneiro, para empresas como a Coca-Cola, Pepsodent, Electrolux, Studebaker, Greyhound, NASA ou o governo dos EUA de John F. Kennedy para quem reformulou o Air Force One e o interior do Skylab.

Em 1949 Raymond Loewy tornou-se o primeiro designer a aparecer na capa da revista Time e a sua fotografia era acompanhada pela seguinte frase: “Ele faz da curva de vendas uma linha aerodinâmica”. Pondo sempre em primeiro lugar o consumidor, a máxima de Loewy MAYA (acrónimo de Most Advance Yet Acceptable) foi crucial para o sucesso dos seus produtos.” Provou ainda na primeira metade do século XX que o sucesso de um produto depende tanto da estética como da função. Poucos consultores de design foram tão influentes, prolíficos ou prósperos como Loewy, mas poucos foram também tão mal interpretados, porque embora fosse considerado um génio do styling, ele melhorou habilmente o design de muitos produtos e foi pioneiro de muitos desenhos inovadores. De modo significativo, tornou mais atraente a prática do design e ao fazê-lo elevou o estatuto do design industrial (Fiell & Fiell, 2001, pp. 100-101). Loewy provou que a sensibilidade de mercado e a capacidade de com ele comunicar através da imagem dos produtos é um factor decisivo para a competitividade das organizações.

2.5.3 Abordagem com base na exploração de recursos materiais e de processos

O casal de designers norte-americanos Charles Eames e Ray Kaiser Eames fez mais para mudar a percepção pública do design moderno do que praticamente qualquer outra pessoa no século XX. O trabalho dos Eames é ainda hoje muito lembrado por aquilo que representou e representa ainda, em termos de inovação e intemporalidade. Alguns autores consideram que eles mudaram sozinhos o rumo do design, através da preocupação de maximizar o benefício para o maior número de pessoas com soluções essencialistas (Fiell & Fiell, 2001, pp. 62-66) (Figura 2-IV).

As suas criações incorporaram técnicas de fabrico de vanguarda na época, como a modelação de contraplacado em curvas complexas inicialmente obtidas através de uma prensa experimental (processo requisitado pela marinha dos EUA para o fabrico em massa de talas para feridos de guerra), ou a ligação de madeira a metal por intermédio de um processo pioneiro de soldadura electrónica testado pela Chrysler. Apesar das restrições materiais do tempo de guerra e da exigência de métodos de fabrico, os processos de trabalho que desenvolveram ao nível dos materiais, muitos deles de baixo custo, viriam a influenciar enormemente todos os seus posteriores projectos de design e de arquitectura, bem como gerações de designers no futuro (Fiell & Fiell, 2001, pp. 194-195).

Também ao nível da comunicação, com os seus desenhos, filmes e fotografia, os Eames criaram uma linguagem visual que teve um enorme impacto na América e no mundo. Através do seu trabalho, comunicaram competente e eloquentemente os valores da adequação, da moralidade social, igualdade, optimismo, informalidade, desmaterialização e do essencialismo. Apesar de ambos serem guiados pelos mesmos imperativos morais e de partilharem uma profunda afinidade com a estrutura, Charles tinha formação de base e experiência anterior em arquitectura onde contactou com Eliel Saarinen, Le Corbusier, Ludwig Mies van der Rohe e Walter Gropius. Charles via o design sob o ponto de vista tecnológico, material e de produção, enquanto Ray, com formação em pintura num importante centro de desenvolvimento de Expressionismo Abstracto de Nova Iorque, enfatizava mais as considerações formais, espaciais e estéticas. Esta visão dinâmica da resolução de problemas ajudou-os a estabelecerem ligações estruturais, funcionais, psicológicas, intelectuais e culturais através do largo espectro das suas criações e experiências com base na exploração de recursos, processos e de materiais, algumas delas decorrentes da recolha e produção pessoal de brinquedos e outros objectos didácticos (Rijk, in Annink, 2003, pp. 55-59). Do seu extenso legado, pretendemos dos Eames tão somente destacar a capacidade que demonstraram ao nível da exploração de recursos técnicos e tecnológicos, que por um lado iniciaram e desenvolveram autonomamente, e que por outro potenciaram em parceria com organizações relevantes, como provam os contributos no ensino do design na Cranbrook Academy of Art, nas famosas cadeiras da Herman Miller ou nos filmes didácticos para a IBM (Neuhart & Neuhart, 1989, pp. 8-13).

Tendo partido dos seus processos de exploração da matéria, recursos e inovação nos processos, Charles e Ray Eames demonstraram na prática como o design moderno pode e deve ser usado para melhorar a qualidade de vida, a percepção humana, a compreensão e o conhecimento.

2.5.4 Abordagem funcionalista e os princípios do bom design

As reflexões fundamentais que representam para Dieter Rams e para os seus seguidores a essência do design, foram nos anos 60 resumidas em 10 princípios, que acreditamos serem de grande utilidade na orientação e compreensão da actividade do design. Naturalmente, estarão longe de serem vinculativos, dado que este se encontra em permanente desenvolvimento, tal como a tecnologia e a cultura.

São, no entanto, explicativos da linha de orientação do desenvolvimento de produtos que durante décadas caracterizou a Braun, tanto pelo seu espírito funcionalista como a nível estético 2.

- bom design é inovador - Não plagia formas existentes de produtos, nem produz qualquer tipo de novidade gratuita. A essência da inovação de um produto deve ser evidente em todas as suas funções. As possibilidades a este respeito são inesgotáveis. O actual desenvolvimento tecnológico continua a oferecer novas oportunidades para soluções inovadoras;
- bom design torna útil um produto - Um produto é comprado para ser usado: serve um determinado fim e um propósito específico, tanto na sua função primária como nas funções adicionais. A tarefa mais importante do design reside na optimização da utilidade de um produto;
- bom design é estético - A qualidade estética de um produto e o fascínio que inspira é parte integrante da sua utilidade. Lidar com produtos confusos, que nos enervam e com os quais somos incapazes de nos relacionar é, sem dúvida, desconfortável e cansativo. No entanto, sempre foi difícil discutir sobre qualidade estética. Por duas razões: em primeiro lugar é difícil falar sobre qualquer coisa visual, uma vez que as palavras têm diferentes significados para diferentes pessoas. Em segundo lugar, a qualidade estética lida sobretudo com pormenores, nuances subtis, com a harmonia e equilíbrio de uma completa variedade de elementos visuais. É necessário ser muito bom observador, treinado por anos e anos de experiência para poder tirar as conclusões acertadas;
- bom design torna um produto compreensível - Um bom design clarifica a estrutura de um produto, mais, faz com que este comunique. Em condições ideais, um produto deve ser auto-explicativo, poupando o longo e fastidioso exame do manual de instruções;
- bom design é discreto - Um bom produto que responda a este princípio ganha qualidade de utilização, de uso e manuseamento. Um utensílio não é um mero objecto decorativo e nunca uma obra de arte. O seu design deve ser neutro e conveniente. Não deve impor-se, deve antes sublinhar a sua utilidade;
- bom design é honesto - Um produto desenhado honestamente não reclama para si características que não tem: mais inovador, mais eficaz ou mais valioso. Não deve influenciar ou manipular compradores e utilizadores;
- bom design é durável - Não segue modas que rapidamente se desactualizam. Esta é uma das diferenças fundamentais entre objectos bem desenhados e objectos banais, produzidos para uma sociedade de desperdício. O desperdício não pode ser tolerado;
- bom design é consistente até ao último detalhe - Na perspectiva do utilizador, rigor e precisão são uma e a mesma coisa, no que diz respeito à percepção do objecto e das suas funções;
- bom design tem preocupações ambientais - O design deve dar um contributo para um ambiente sustentável e para uma gestão consciente dos recursos materiais. Isto inclui não apenas a poluição em si, mas também a poluição visual e a destruição do meio ambiente.
- Bom design é o menos design possível - De volta à pureza, de volta à simplicidade.

2.5.5 Abordagem visual à identidade da organização

Paul Rand, designer norte-americano e professor de Yale University, é referido por diversos autores como um dos designers mais importantes e influentes da história ao nível da identidade visual e corporativa. De entre outros trabalhos que envolveram organizações de relevante dimensão no contexto internacional, podemos enumerar o desenho dos símbolos para a IBM, Westinghouse Electric Corporation, UPS, Next, IDEO ou a Enron.

2 As ideias aqui expressas são fortemente influenciadas por nota pedagógica providenciada pelo Prof. Carlos Aguiar.

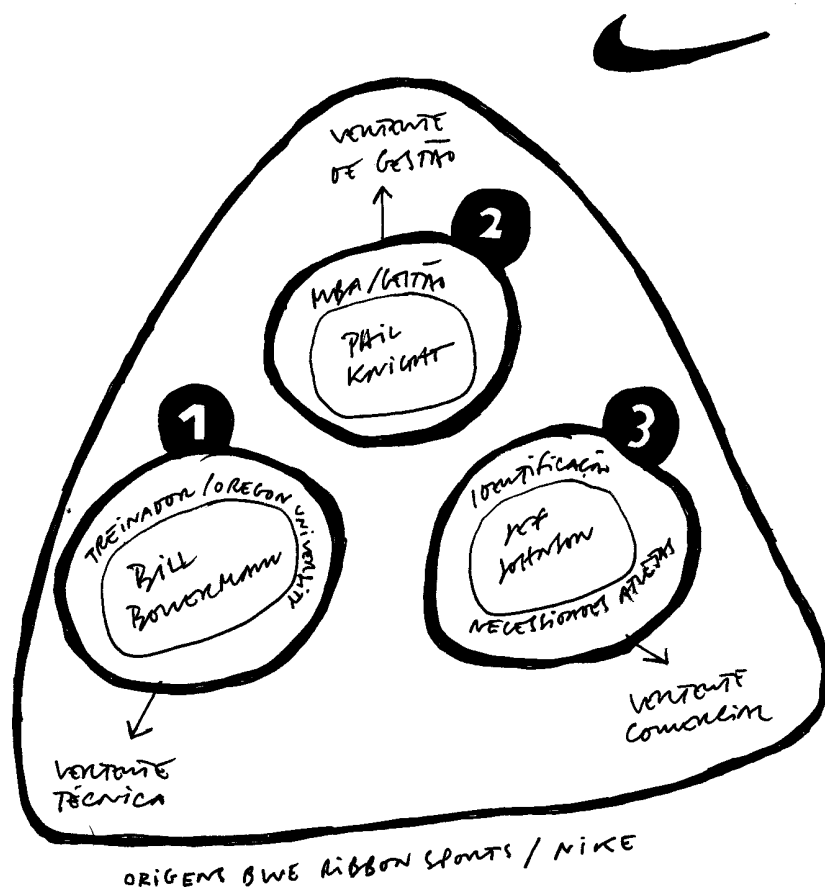


Figura 2-V: Estrutura de desenvolvimento organizacional da Nike

A fusão de três vertentes complementares permitiu à Nike rápida ascensão e consolidação organizacional, considerando que teve início à cerca de 30 anos e é hoje uma das marcas mais poderosas do mundo.

Embora as competências em design não sejam explícitas na fase de arranque da marca, encontramos na sua estrutura interna algumas semelhanças com as vertentes da organização referidas por Olins, ao mesmo tempo que a sua evolução confirma a tendência dominante da imagem.

O seu trabalho inicialmente passou pelo desenho publicitário e design editorial, mas a importância de Rand no contexto das organizações dá-se pela sua forte influência ao nível da combinação de tipografia e imagens, que romperam com os cânones tradicionais da ilustração narrativa e da composição simétrica. No seu livro *Thoughts on Design* (Heller, 1999, p. 217), Rand pormenorizou as suas ideias sobre a força comunicativa dos símbolos, cujo desenvolvimento daria origem à síntese gráfica que a partir de 1956 o levou a concentrar-se nas questões sobre a imagem das organizações que mais tarde o viria a caracterizar enquanto designer.

Os registos gráficos de Paul Rand para a IBM e Westinghouse gozam de uma longevidade que poucas marcas comerciais alcançaram. Paralelamente, os seus desenhos eram acompanhados de um programa que introduzia a definição do sistema de cores, tipografia e, em especial, o tratamento dinâmico de aplicação das marcas, que consistia na desconstrução e separação de elementos que animavam graficamente os suportes. Estes assentavam em regras cuja lógica era frequentemente repetida, definindo deste modo o seu estilo, mas ao mesmo tempo envolviam elementos diferentes. A síntese da sua abordagem aos suportes de comunicação gráfica para as organizações dotou-as de imaginários diferenciados e diferenciadores, ao mesmo tempo que influenciou directamente a forma como ainda hoje percebemos a identidade visual de algumas delas.

No contexto do pós-guerra dos anos 50 nos EUA, o florescimento das organizações conduziu à evolução do ID business, serviço prestado às empresas ao nível da sua caracterização visual e dos seus produtos, considerada a área do design mais lucrativa da época. É atribuído a Paul Rand o facto de, por mérito próprio, ter conseguido convencer o mundo dos negócios que o design gráfico era uma ferramenta efectiva. Steven Heller acrescenta, “desde que operando ao nível da consistência e unidade visual das organizações”, vertente à qual a publicidade nunca se dedicou verdadeiramente, tendo Rand contribuído decisivamente para a transposição da barreira entre a arte comercial e a elevação do estatuto do designer gráfico (Heller, 1999, pp. 145-148).

Com o exemplo de Paul Rand pretendemos salientar a relevância da abordagem aos suportes de comunicação como meio inerente à diferenciação da imagem entre organizações. Lembrando Olins, o impacto visual do estilo adoptado pela IBM na indústria dos computadores simplesmente obliterou a consideração de outras opções por parte de outras marcas. Quanto mais a imagem de uma empresa concorrente se assemelhasse com a da IBM, tanto mais segura se sentia enquanto empresa de computadores, tendo sido a Apple a primeira a romper com aquilo que se viria a transformar num genérico visual. Contudo, se o presidente da IBM Thomas Watson Jnr não se tivesse entregue e convertido toda a organização à causa do design moderno, provavelmente teria tido uma imagem muito diferente, bem como, presumivelmente, toda a indústria de computadores (Olins, 1989, pp. 67-69).

2.5.6 Abordagem ao desempenho do produto

O caso da marca Nike poderá parecer-nos algo estranho de analisar enquanto exemplo de abordagem de design centrada no produto, uma vez que pode ser referida a outros níveis, nomeadamente o do branding, mas foi precisamente no domínio do produto que a sua reputação teve início.

Desde 1971, quando o treinador de atletismo Bill Bowerman da Universidade de Oregon nos Estados Unidos da América iniciou experiências na produção de solas leves em borracha, que a inovação tecnológica tem orientado o espírito competitivo da Nike e influenciado toda a indústria de calçado desportivo. Bowerman havia verificado que seria possível aumentar o potencial atlético se o peso do equipamento e das sapatilhas em particular fosse reduzido.

As origens da marca remontam a 1957, quando Bowerman e Phil Knight, respectivamente treinador e atleta, se conhecem nas pistas de atletismo da Universidade de Oregon, em Eugene. Após a graduação em 1960, Knight deixa a universidade para fazer um MBA em Stanford, enquanto o também inventor Bowerman, que ensinava os atletas a procurar em todo o lado a vantagem competitiva (nos corpos, no equipamento e na paixão), continuava a treinar. Knight apurou que sapatilhas de alta tecnologia vindas do Japão a baixo custo, igualmente bem publicitadas, poderiam acabar com a supremacia alemã nos Estados Unidos. No Japão, convence a conceituada produtora de sapatilhas Onitsuka Tiger de boas oportunidades comerciais nos EUA. A Blue Ribbon Sports, nome de uma organização fictícia pela qual se fez representar, daria origem à antecessora da Nike.

Em 1964, enquanto Bowerman se ocupava do desenho e desenvolvimento das sapatilhas que a Tiger produzia no Japão por encomenda da Blue Ribbon Sports, Knight, que ao mesmo tempo trabalhava como contabilista numa outra companhia, tirava partido dos encontros de atletismo locais para a promoção e venda directa das sapatilhas junto dos atletas, tendo chegado a vender 1300 pares nesse ano. Em 1965, para vender as sapatilhas na Califórnia, a Bowerman e Knight juntou-se o antropólogo Jeff Johnson, antigo corredor e assistente social, que assumiu responsabilidades comerciais. Não simpatizando com a ideia tradicional de vendedor, Johnson defendia uma outra postura. Dirigia-se a escolas e sentava-se nos gabinetes dos treinadores e nos balneários para falar e ouvir acerca de correr, dos treinos, das lesões e daquilo que os atletas pretendiam exactamente de um produto. A capacidade de comunicação de Johnson viria a tornar-se a chave para o design e estratégias de marketing dos produtos. Quando em 1966 lhe coube a tarefa de montar a primeira loja da Blue Ribbon Sports, em Santa Mónica, criou uma espécie de meca dos atletas. Não era a decoração ou a maneira de expor os produtos na loja que os entusiasmava, mas sim o verdadeiro conhecimento que lá se transmitia sobre o equipamento que os atletas precisavam para ganhar. Em 1968, produzidas no Japão de acordo com as especificações técnicas de Bowerman, as sapatilhas de corrida Cortez tornaram-se um dos modelos mais vendidos da Tiger. Como consequência, em 1971, a empresa comercial Nissho Iwai concedeu um crédito à Blue Ribbon Sports que lhes permitiu criar uma linha própria de produtos e uma nova marca comercial. Decorrente da sua proximidade com os atletas, Johnson tinha já sonhado com uma identidade para a nova marca e atribuiu-lhe um nome, Nike, a Deusa grega da Vitória.

O swoosh, nome atribuído ao símbolo da Nike desenhado na altura por uma jovem estudante, Carolyne Davidson, por 35 dólares, é actualmente um dos símbolos mais representativos no contexto do branding. A Nike estende-se hoje a praticamente todas as modalidades, estabelecendo grandes relações de proximidade desportiva, negocial e de imagem com atletas de elevada reputação e reconhecimento. Ao trazer para dentro de uma mesma marca campeões de quase todas as regiões do mundo, tem influenciado directamente o mercado global com ideais ressonantes que assentam na capacidade competitiva e na vitória (Fiell & Fiell, 2000, pp. 390-391; Nike, 2002).

Tendo emergido da vertente técnica e tecnológica que incidiu no desenvolvimento de novos produtos, é no entanto através da fusão com as vertentes complementares de gestão e de imagem que decorre a notável ascensão organizacional da Nike, o que prova que o sucesso de uma organização ou de uma marca depende da complementaridade destas três vertentes (Figura 2-V)).

Numa leitura estratégica posterior em termos de design, embora estas competências não sejam muito explícitas no processo inicial de evolução da marca, é na continuidade das respostas dadas a um conjunto alargado de necessidades específicas que encontramos analogias com o processamento de um problema de design. Deste modo, lembrando o modelo conceptual de Charles Eames enunciado anteriormente, a Nike serve os interesses de competitividade dos atletas enquanto mercado principal, defende os interesses

da organização em si enquanto parte interessada no desenvolvimento de novos produtos, e serve os interesses gerais da sociedade que beneficia da inovação tecnológica decorrente.

Não obstante porém, à margem das questões relacionadas com o desempenho dos atletas dado que apenas cerca de 20% dos seus produtos se destinam à prática desportiva, poderá também concluir-se que o ideal de competitividade foi assimilado pela própria organização, sendo hoje o desempenho organizacional o principal objectivo da marca (Petrina, 2001, pp. 207-237).

2.5.7 Abordagem à imagem do produto

Segundo Olins (1989, p. 69), a Apple foi a primeira empresa na indústria dos computadores a romper com o estilo visual da IBM. Quando esta promoveu os seus produtos evocando o slogan 'Think!', inspirou a comunicação de outras organizações concorrentes, como a ICL, que respondeu 'Think ICL'. Quando a Apple surgiu em 1976, facilmente se conseguiu diferenciar de todas as outras marcas tanto pelo nome como pelo símbolo. Influenciados pela combinação da informalidade social e experiência em alta tecnologia e espírito inventivo, os fundadores Steve Wosniak e Steve Jobs decidiram desenvolver a ideia de introduzir o computador na vida quotidiana das pessoas. Reclamaram para si o slogan 'Think different!'.

Tal como a IBM, a Apple usa o design como ferramenta de identificação visual da organização que é transportada para os produtos, ambientes e comunicação de forma incisiva e continuada, inovando ao dar à imagem uma vertente mais humanística, isto é, menos corporativa e mais próxima dos utilizadores junto dos quais consolidou uma identidade própria.

Apesar de uma série de atribulações, o percurso da Apple e o regresso de Jobs em 1996 leva ao lançamento de um novo produto, o iMac, que novamente redefiniu o computador pessoal ao diferenciar-se dos PCs convencionais. Integrando o CPU com o monitor num único bloco, este modelo foi produzido em diversas opções cromáticas com base na utilização tecnológica de um material emergente, o polipropileno translúcido. O design do iMac foi supervisionado pelo designer londrino Jonathan Ive, que em 1992 iniciou com Jobs uma importante parceria ao nível do design de produto da Apple, sendo hoje o responsável pela face visível dos produtos. O iMac conseguiu em 1998 entrar nos lucrativos mercados doméstico e educativo dos EUA, tornando-se o computador mais vendido nesse mesmo ano, segundo Ive, "um dos principais objectivos para o design do iMac era o de criar algo acessível, compreensível, quase familiar" (Ive, cit. in. Fiell & Fiell, 2001a, p. 31).

Com o sucesso deste modelo e da nova família de produtos com quem partilhava as mesmas características visuais, incluindo o iBook e o G3, "a morte anunciada" da anónima e invariavelmente caixa cinzenta ou preta aconteceu. Ao assumir materiais, formas e cores alternativas, o iMac foi também o primeiro computador a influenciar estilisticamente o design de outros produtos e de outras marcas. Desde candeeiros e acessórios de secretária, até à inclusão de componentes em polipropileno igualmente coloridos em painéis frontais de computadores, produziram-se muitos objectos inspirados no novo estilo que emerge da Apple. Contudo, tal como assegura Ive, "a visão não é apenas uma ideia fundadora, contém necessariamente o meio de garantir a sua realização". Ainda segundo Ive, "um objecto existe no encontro entre a tecnologia e as pessoas. Como designers, não só influenciamos a natureza desse encontro, como ao criarmos algo físico dispomos de um meio poderoso e imediato de comunicar a identidade e o significado de um objecto. A nossa verdadeira missão não é descrever círculos concêntricos em torno de projectos anónimos mas, no entanto, poderosos, mas sim a de estender e tornar relevante a capacidade tecnológica. Procurar abordagens totalmente novas para o fabrico e configuração dos produtos exige fundamentalmente o desenvolvimento de novos materiais e processos. As soluções significativas tendem a emergir quando as tecnologias de produção são exploradas para melhores fins: a criação de objectos que prestem homenagem

ao homem e aos imperativos funcionais e de fabrico” (Ive cit. in Fiell & Fiell, 2001b, p. 228-232).

Nesta abordagem à imagem do produto devemos referir a ligação entre a sua própria estrutura e a superfície visível do objecto como dois factores implicados entre si e não dissociáveis. Ao darmos o exemplo desta simbiose na Apple, em muito devida à exploração de recursos materiais e de processos, referimo-nos à imagem enquanto resultado da fusão entre as vertentes funcionais e comunicacionais de um dado objecto. Longe por isso da ideia que a imagem corresponde a uma acção de cosmética, ao nível do tratamento superficial e da pele que reveste os objectos, ou que considera separadamente as vertentes física e de comunicação, este exemplo demonstra-nos como a inovação pela imagem no produto pode contribuir decisivamente para o sucesso e competitividade dos produtos de uma marca.

2.5.8 Abordagens social e ambiental

O facto de historicamente as acções do design se centrarem maioritariamente junto da indústria, designadamente no aumento da competitividade das organizações e do seu sucesso económico, contribuem para o afastamento entre o design e minorias e sociedades economicamente desfavorecidos. Neste contexto, por minorias designamos pessoas, grupos de pessoas ou segmentos do mercado (global) que além de se debaterem com problemas de ordem financeira, se encontram associados a limitações físicas e/ou sociais de qualquer espécie. A um outro nível, consideramos por sociedades economicamente desfavorecidas todas aquelas que se debatem com problemas graves de saúde, nutrição e de acesso a bens de necessidade básica.

Decorrentes de grandes desequilíbrios económico-sociais provocados por excessos da indústria, os apelos à contribuição do design junto de sectores e mercados carenciados mas menos lucrativos ganham uma importância crescente, seja pelo carácter emocional associado ao altruísmo, seja por factores racionais onde a antecipação da mudança pode ser entendida como uma estratégia segura. A defesa de uma causa pode de facto contribuir para a boa reputação de uma organização, o que por sua vez também pode mais facilmente levar à adesão do mercado.

O design inclusivo e o ecodesign são dois tipos de abordagem de design com preocupações de ordem social e ambiental, respectivamente. No primeiro caso centrado no utilizador, no segundo centrado nas questões ambientais e da sustentabilidade.

Por sua vez, o ecodesign é um processo de design que procura reduzir o impacto ambiental de um produto ao longo de toda a sua existência, desde a obtenção das matérias primas, passando pela produção, fabrico e uso, até à maximização do seu tempo de vida útil e eficiência de reciclagem. Além de reduzir o impacto ambiental pela economia de recursos materiais, de tempo e energia, o ecodesign visa também melhorar a estética e funcionalidade dos produtos, atendendo a necessidades sociais e a preocupações éticas. Assim, entendemos que existe um imenso território de possibilidades onde o design poderá agir na minimização de desigualdades por intermédio de acções concretas, como na elevação da consciência social e crítica junto do mercado e das organizações sem a pretensão de arautos de uma nova sociedade, mas segundo abordagens que visem aproximar culturas, permitir a integração social e otimizar recursos em prol do ser humano, do conhecimento e da sustentabilidade.

Este tipo de abordagem levanta uma questão actual junto das organizações, que visa o reforço do seu papel social. A ligação do design à indústria por intermédio da crítica atenta e interventiva pode assim contribuir para o renascer um novo espírito de consciência, que se pretende as organizações reforcem no futuro.

2.5.9 Abordagem à identidade cultural

Criada em 1975, a Camper é uma marca de calçado resultante do trabalho e dedicação de quatro gerações de uma família originária da ilha de Maiorca, que remonta aos finais do séc. XIX. Pretendemos com ela demonstrar como a identidade cultural pode ser usada enquanto recurso estratégico, pela forma como integra produto, mercado e uma identidade própria, irreproduzível noutro lugar, aberta para se dar a conhecer ao mundo e as suas preocupações e interesses no âmbito cultural e social. Ao mesmo tempo, consegue ultrapassar barreiras reforçando os seus propósitos iniciais, guiados por um ideal contemporâneo centrado na identidade cultural maiorquina que explicitamente ostenta. A Camper converte assim a causa identitária no leit motif da sua existência (Camper, 2005).

Na origem desta marca, o fundador, António Fluxá, adoptou os processos produtivos das primeiras máquinas GoodYear para o fabrico artesanal de calçado na região. Em 1928, o Camaleón era um sapato produzido artesanalmente com base na reutilização de pneus e lonas de carruagens, cozido à mão com fio de cânhamo. Em 1975, a fim de lançar a marca, este modelo foi novamente produzido utilizando materiais reciclados do campo para o homem da cidade. A recontextualização do novo Camaleón tornou-o actual. Este foi um passo decisivo no crescimento da pequena organização no sentido de acompanhar a evolução da sociedade, ao criar um conceito de marca que lhe permitiu conquistar uma posição de destaque no mercado internacional do calçado.

Apesar do sucesso que a marca representa hoje no contexto da globalização, na qual muitas outras marcas internacionais se inspiram, os responsáveis da Camper refutam qualquer aproximação aos produtos de moda. Será legítimo questionar como se conciliam coisas aparentemente inconciliáveis, que são os produtos artesanais de origem campestre e as modas que se revezam no contexto de grandes cidades, onde actualmente a Camper tem lojas de marca própria, como Barcelona, Paris, Milão, Londres, Tóquio ou Nova Iorque. Nascido como um produto informal, a geração dos anos 70 e da mudança política identificou-se tanto com a marca, que juntamente com a Levi's e a Coca-Cola a elevou a um dos símbolos da juventude rebelde. Hoje a Camper é uma marca de referência principalmente reconhecida pelas suas características identitárias. O desenvolvimento deste calçado tem essencialmente como ponto de partida a identidade cultural de Maiorca transportada para a experiência e cultura cosmopolita do viajante ou caminhante contemporâneo. Ao nível do produto, podemos verificar literalmente a presença de palha, frutos ou legumes, bem como paisagens bucólicas e animais em muitos dos seus modelos. A expressão "100% Camper", numa alusão simultânea à autenticidade e origem, ilustra verbalmente a ligação possível de estabelecer com a cultura rural.

Assimilada e reinterpretada, a identidade cultural foi assumida pela Camper como ideia impulsionadora do factor de diferenciação junto do seu principal mercado. Esta estratégia vai de encontro à corrente do marketing social que outras organizações também adoptaram, tal como a Benetton no período de Oliviero Toscani e de Tibor Kalman, designadamente com a criação da revista Colors e da Fabrica. A este nível a Camper tem tido a colaboração do designer de Barcelona Martí Guixé, com quem tem desenvolvido projectos especiais. O facto de Guixé ser um designer espanhol que goza de boa reputação e de grande visibilidade no contexto actual do design, ajuda a compreender a estratégia da Camper ao aproximar-se do seu mercado preferencial em termos de imagem.

É precisamente no diálogo entre culturas que o trabalho de Martí Guixé e da Camper se revelam interessantes. Primeiro no processo de reconstrução das lojas, ao criar um conceitos de lojas temporárias de baixo custo, promovendo espaços de carácter cultural e de interacção com o mercado. Seguidamente, na reutilização e recontextualização de excedentes, na criação de acessórios complementares ao calçado, e na produção de novas ideias em sintonia com os valores identitários que caracterizam a marca.

O conceito das propostas de Guixé para as lojas temporárias passou mais pelo desenho de um sistema de instruções e respectivo acompanhamento, do que propriamente por um projecto de interiores convencional. Inclui a utilização de caixas de sapatos como base para o design da loja e paredes brancas destinadas a intervenções do público. Estas lojas de carácter informal, são contudo muito cuidadas em termos visuais e de exposição do produto. Numa outra tipologia de loja mais convencional, como as de Londres ou de Nova Iorque situadas em locais privilegiados, foram desenvolvidas soluções de acordo com a cultura urbana local, ao mesmo tempo que se afirmaram visualmente os traços identitários de forma muito cuidada. Em termos de comunicação e conteúdos da mensagem, atendendo às características consumistas americanas, um dos projectos consistia na promoção dos sapatos “se não precisar não compre”. Outro incluiu a proposta de apoiar a associação de protecção ao quase extinto burro maiorquino usando-o como símbolo da marca. Com estes contributos, ao reforçar a identidade pela imagem associada às origens geográficas, à cultura urbana e às causas sociais que defende, além de vender sapatos intimamente ligados a um estado de espírito, a Camper passou a constituir espaços que funcionam como interfaces culturais espalhados pelo mundo.

Capítulo 3 - Marcas Comerciais

3.1 Definição de marca comercial

Uma marca é um sinal. As marcas são uma tradição milenar usadas para identificar pessoas, produtos e bens. Usadas no comércio desde há séculos, a principal função das marcas comerciais é a identificação. "Uma marca comercial refere-se a uma letra ou combinação de letras, a um registo gráfico ou pictórico ou mesmo não visual, a uma rúbrica, ou a qualquer combinação entre estes, usados por uma organização ou pelos seus membros, com o objectivo de identificar o emissor de mensagens, aquilo de é proprietário, os objectos que produz, ou ainda para certificar produtos e os distinguir dos produtos de outrém (Mollerup, 1997, p. 45)."

3.2 Evolução das marcas comerciais

As marcas comerciais entroncam em tradições recorrentes em diferentes tempos e contextos que desde há séculos, ou mesmo milénios – como no caso dos símbolos e dos signos que vão do totemismo, runas e religião, dos exércitos ao ensino, e das primeiras trocas comerciais à indústria moderna – reportam à identificação de grupos, pessoas, sentimentos, valores, organizações (Frutiger, 1981, p. 280).

Originalmente decorrentes da arte comercial aplicada às organizações, as marcas comerciais começaram por garantir a identificação e reconhecimento de fabricantes e dos respectivos produtos e/ou serviços (Mollerup, 1997, p. 45).

Em termos técnicos e de expressão, considerando ainda em particular a segunda metade do séc. XX, a evolução das marcas comerciais acompanhou os ritmos de evolução dos sistemas de reprodução, dos suportes de comunicação impressos e da massificação da comunicação.

Nos EUA, a partir dos anos 50, o desenvolvimento de marcas comerciais passou a ser uma tarefa da responsabilidade do design gráfico com vista à caracterização visual das organizações e como sistema de controlo da identidade. Foi sobretudo no âmbito dos programas de design corporativo que as marcas comerciais sofreram maior evolução.

3.3 Design gráfico e publicidade

As diferenças estabelecidas pelo modo como a imagem das organizações e a imagem dos produtos evoluíram, originou que o design gráfico tivesse contribuído para a evolução dos programas de design corporativo, ou, instrumentalizado pelo marketing e pelas agências de publicidade, interviesse mais ao nível da comunicação de produtos em massa, dirigidos ao consumidor final (Garland, 1964, *First Things First Manifesto* cit. in Bell et al., 1999, p. 1).

Na maioria das organizações, as intervenções de design gráfico dizem mais respeito à interpretação de directrizes e conteúdos previamente definidos a nível organizacional por uma administração ou pelo marketing, do que propriamente ao aprofundamento da participação do design na construção desses mesmos conteúdos. Desta forma, pretendemos conduzir a discussão sobre design não como ferramenta ao serviço da cosmética industrial, do lucro como principal propósito e da criação de imaginários que posicionam as organizações onde estas gostariam de estar e menos aquilo que são de facto, mas sobretudo enquanto ferramenta que pode ajudar a organização a encontrar a sua própria identidade, ao mesmo tempo que pode ajudar a potenciar novas ideias ao serviço da sociedade, da diversidade, da cultura, da informação e da ética.

Contudo, o design não resolve por si toda esta problemática. O resultado das abordagens depende das opções estruturais das organizações que delimitam o campo de intervenção do design.

REQUISITOS DE UM NOME

Neumeier (2003)

- 1 **DIFERENCIAÇÃO** capacidade de se diferenciar entre nomes da mesma classe de marcas, com a presença de um nome próprio.
- 2 **BREVIDADE** facilidade com que é usado ou referenciado, nomes longos ou acrónimos complicados dificultam a sua comunicação.
- 3 **APROPRIAÇÃO** reporta à relação que se estabelece entre os propósitos da organização e o nome, no sentido de proximidade e adequação.
- 4 **PRONÚNCIA** capacidade de reprodução verbal do nome depois de lido ou ouvido, mesmo em culturas e línguas diferentes.
- 5 **EMPATIA** refere-se ao prazer ou gosto no uso de um determinado nome/marca. a facilidade fonética e linguística bem como o estímulo intelectual são considerados vantagens, à partida, num nome.
- 6 **EXTENSÃO** a sugestão visual e possibilidade de exploração criativa em torno de um nome, pode permitir inúmeras possibilidades de evolução da marca.
- 7 **PROTECÇÃO LEGAL** a possibilidade de um nome ser registado comercialmente, incluindo a internet, poderá torná-lo valioso a longo prazo.

Figura 3-I: Requisitos funcionais de um nome para uma marca

O processo de identificação, selecção e registo de um nome, incluindo potencial de evolução, exerce uma influência decisiva para a competitividade e sucesso de uma marca. Neumeier (2003) enumera um conjunto de requisitos mínimos a ser considerados à partida na escolha de um nome para uma marca.

3.4 Requisitos práticos e funcionais das marcas comerciais

A ideia de "a forma segue a função" também se aplica ao desempenho visual e comunicacional que desenho das marcas comerciais deve cumprir (Sullivan, cit. in Mollerup, 1997, p. 90).

As características de um nome são o ponto de partida para a construção de uma marca. Um conjunto de atributos permite avaliar em termos práticos o potencial de evolução de um nome e consequentemente de uma marca (Figura 3–I). Atendendo a que o transporte de significado é conduzido através de sinais que veiculam mensagens a um registo gráfico, os tipos de identificação de uma marca correspondem aos diferentes modos como esta se relaciona com as audiências e é por isso caracterizada. Noutra vertente funcional, os requisitos práticos e factores de desempenho visam o cumprimento da dupla tarefa do registo, que é facilitar o processo de identificação e ao mesmo tempo tornar visíveis os valores mais importantes que a organização deseja manifestar (Mollerup, 1997, pp. 62-63).

Se em termos estratégicos se verifica hoje uma evolução da imagem centrada nas organizações para as abordagens de branding, também em termos práticos o desenho de marcas comerciais evoluiu para novas formas de representação e de exploração da imagem.

Por ter acompanhado esta evolução, o design gráfico mantém-se como a base de competências responsável pelo desenvolvimento das marcas comerciais ao nível da estética e da semiologia. Alguns dos principais conceitos que seguidamente iremos analisar encontram-se associados aos requisitos práticos e funcionais das marcas comerciais. Estes podem ser complementares, sobrepôr-se, ou funcionar uns por oposição a outros, podendo ainda resultar de diferentes combinações possíveis entre ambos. Analisados sobretudo na perspectiva das marcas comerciais, podem, no entanto, ser reinterpretados à luz da cultura actual pois reportam a um conjunto de parâmetros responsáveis pelo transporte de mensagens. Nesta vertente funcional, visam o cumprimento da dupla tarefa de um registo gráfico que é facilitar o processo de identificação, ao mesmo tempo que tornar visíveis os valores mais importantes que a organização deseja manifestar.

- Diferenciação - A qualidade de uma marca comercial ser única no seu género. Trata-se da diferenciação da organização relativamente a outras, por aquilo que é, produz e detém. A Camper, por exemplo, diferencia-se das restantes marcas de calçado por ter decidido assumir a origem, isto é, a identidade cultural de Maiorca;
- Valor de atenção - Numa marca comercial, absolutamente única ou não, a capacidade de chamar a atenção pelas qualidades do registo gráfico é geralmente seguida da retenção na memória e correspondente facilidade no posterior reconhecimento. A síntese dinâmica do registo gráfico do swoosh da Nike confere aos produtos e comunicação da marca um elevado valor de atenção;
- Poder de retenção - Reside na capacidade do registo gráfico da marca comercial reter a atenção do observador por breves instantes, isto é, centra-se por exemplo nos efeitos ópticos ou vibrações visuais, tal como acontece por exemplo na IBM;
- Descrição - Muitas marcas comerciais optam pela inclusão de referências explícitas e informação que descreve a natureza da organização ou dos produtos. O carácter descritivo das marcas comerciais pode ajudar o observador a estabelecer um conjunto de associações directas. Como exemplo, o registo gráfico da Woolmark traduz literalmente a ideia de novelo de lã;
- Associação - Outras marcas informam a natureza da organização ou dos produtos pela associação a determinados factores relevantes. No exemplo de uma cadeia de lojas de aparelhos eléctricos, ONOFF, por associação à ideia de interruptor, as referências visuais e do nome foram explorados com vista a estabelecer uma relação com o tipo de oferta. Num outro exemplo possível, a metáfora

- do pássaro estabelecida pela companhia aérea Lufthansa remete para a ideia de voar;
- Tom de voz - O tom de voz é aqui associado ao tom da mensagem e à expressão dos elementos do registo gráfico. Através da exploração visual de pares de opostos, muito pode ser dito acerca dos atributos de uma organização ou de produtos. De entre muitos outros, por pares de opostos podemos considerar agressivo/subtil, humano/tecnológico, natural/técnico, tradicional/moderno, comum/exclusivo, barato/caro;
 - Excelência gráfica - A qualidade artística e simbólica do registo pode acrescentar valor à marca ao explicar o todo e apenas mostrar uma parte. A qualidade do desenho gráfico original, diferentes representações e aplicações, são lidos como prova circunstancial da qualidade da organização e respectiva competência empresarial. A excelência gráfica deve conter ainda, acrescentamos, a salvaguarda de um potencial de evolução;
 - Reputação - Uma marca comercial pode beneficiar da boa reputação associada a uma organização ou a um produto. Este factor possibilita que a marca se possa estender ao desenvolvimento de outros produtos ou serviços pouco relacionados com o sector de actividade inicial. Como exemplo hoje presente no mercado, podemos referir o caso da Adidas e da Goodyear, que ao beneficiarem da reputação respectivamente em equipamento desportivo e pneus, se associaram no desenvolvimento de calçado para desporto automóvel;
 - Discrição - O propósito de um programa de design no contexto das marcas é comunicar. Isto não significa que o tom de voz seja necessariamente forte, mas que a marca seja comunicada segundo uma intensidade adequada e de acordo com códigos partilhados com as principais audiências. Algumas organizações optam deliberadamente pela identificação discreta dos seus produtos como estratégia de posicionamento elevado. Tal pode verificar-se por exemplo em marcas de alta costura como a Margiela, que recorre à identificação e catalogação das colecções e dos produtos pela subtilidade de códigos numéricos;
 - Aplicabilidade - Pode a marca ser aplicada sobre todos os suportes desejáveis? Constrangimentos e dificuldades na aplicação da marca tanto em termos de leitura como de ordem técnica, limitam ou inviabilizam a sua reprodução em suportes frequentemente tão distintos quanto essenciais;
 - Competitividade - Reporta à capacidade da marca se distinguir das outras marcas tanto a nível da individualização, principal propósito da identificação, como ao nível da sua protecção legal;
 - Simplicidade - É a marca simples no seu conceito e essência, por conseguinte fácil de compreender? O que não pode ser dito facilmente, geralmente mais vale não dizer;
 - Decência - Aparentemente controverso, este parâmetro se não devidamente considerado pode gerar mal-entendidos na comunicação e leitura de uma marca sobretudo em contextos culturais distintos. O exemplo da marca de bicicletas de montanha Kona pode ser considerado ofensivo em Portugal.
 - Reprodução a uma cor - Mesmo considerando a rápida evolução em termos técnicos e tecnológicos no que diz respeito à facilidade de representação a cores, as marcas devem salvaguardar a existência de uma versão monocromática como garantia de versatilidade nas aplicações e redução de custos.

3.5 Identidade e variação

Sendo o principal propósito de uma marca comercial a sua identificação por parte de uma determinada audiência, esta é implicitamente objecto de repetição frequente. No entanto, a repetição das marcas comerciais pode não ser a melhor forma de dar resposta a todas as necessidades de comunicação. Por outro lado, a repetição monótona ou inconsistente pode facilmente conduzir à perda de apelo. Segundo Jean de la Bruyère (cit. in Mollerup, 1997, p. 210) sofremos o apelo de dois fenómenos completamente opostos, hábito e mudança. Neste contexto, uma forma de lidar com a caracterização visual das marcas poderá passar por uma aproximação à variação enquanto parte integrante da identidade. Reside precisamente neste ponto um dos maiores desafios para os designers: centra-se na capacidade de desenvolver um argumento que permita variações através da exploração consistente e dinâmica dos principais atributos.

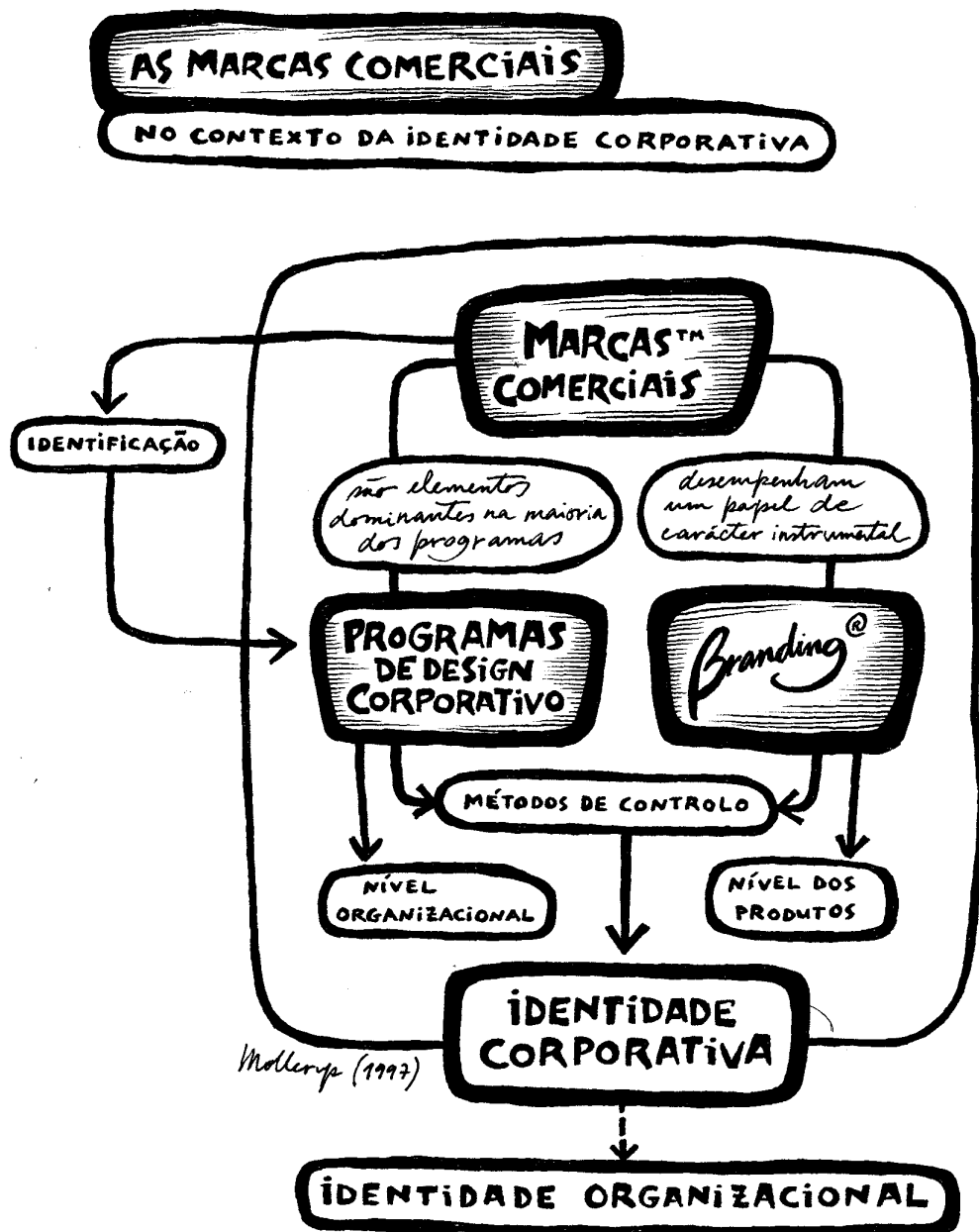


Figura 4-I: As marcas comerciais no contexto da Identidade Corporativa

Tanto o programa de design corporativo como o branding exploram o paradigma da identificação e do reconhecimento por intermédio do uso de marcas comerciais, respectivamente nas organizações e nos produtos. Programa de design corporativo e branding são métodos de construção e de controlo da identidade corporativa (Møllerup, 1997).

Devido à evolução e transformações dos modelos organizacionais, a identidade corporativa designa-se hoje mais correctamente por identidade organizacional (Olins, 1998; Friedman, 2004).

Capítulo 4 - Identidade Corporativa e Identidade Organizacional

"Graphic designers practice corporate identity. It is a kind of science, a method, a theory, a particular kind of way in which a group, a company, an organization is given the appearance, character and behaviour of an individual. Branding is where the same thing happens to products. It work very well in the corporate sector." (Nick Bell, 2004, p. 27) (Figura 4-I)

4.1 Evolução da identidade corporativa

Com o crescimento das grandes empresas e corporações durante os anos 60 e 70, emergiu a necessidade de melhorar os métodos de controlo da identidade devido à dimensão internacional dessas organizações, às mudanças do contexto e consequentes mudanças nas políticas de actuação.

Foi no sentido de dar respostas concretas a este tipo de problemas de identidade, que nasceram os programas de design corporativo enquanto métodos de controlo da imagem das organizações, passíveis de serem implementados de raiz ou despoletados pelos contextos de mudança que afectam a vida das organizações (Wally Olins, 1995).

A partir dos anos 80 estes programas tornaram-se mais complexos sob o ponto de vista do design, mas também elevaram a eficácia da comunicação com o mercado, designadamente ao nível da semiologia e da estética.

4.2 Definição dos principais conceitos ligados à identidade corporativa

A propósito de algumas diferenças semânticas que existem quando nos queremos referir à identidade das organizações, diferenças instaladas entre o design, o marketing, a publicidade e a gestão, Olins resume um conjunto de conceitos que nos ajudam à clarificação desta questão, estes conceitos são: a personalidade corporativa, a identidade corporativa, a imagem corporativa e a reputação corporativa.

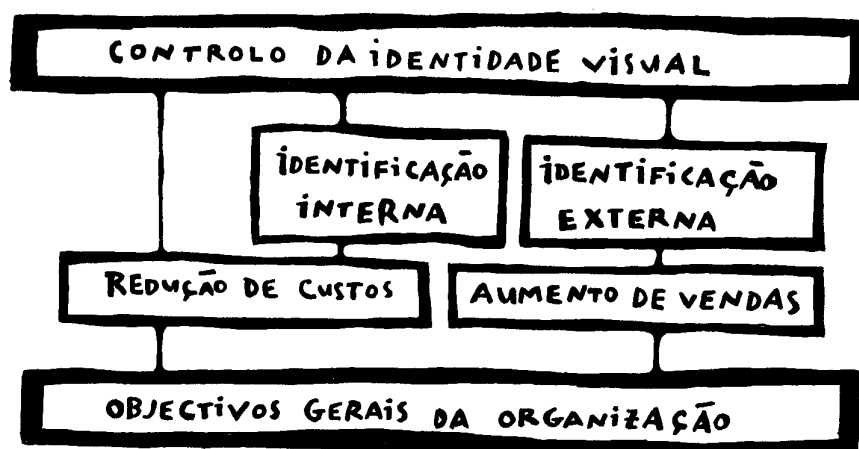
- a) Personalidade corporativa – Diz respeito à alma, à persona de uma organização. É o seu espírito manifestado de forma compreensível, ainda que uma organização não tenha consciência deste fenómeno;
- b) Identidade corporativa – Corresponde à manifestação tangível da personalidade corporativa, traduzida pela gestão explícita do modo como uma organização se apresenta junto das suas diferentes audiências, internas e externas;
- c) Imagem corporativa – Corresponde ao modo como a imagem criada e projectada por uma organização é percebida por entre as suas diferentes audiências;
- d) Reputação corporativa – Corresponde ao consenso gerado por uma organização, também por entre as suas diferentes audiências.

4.3 Programa de design corporativo

Segundo Olins (1995), os programas de design corporativo são constituídos por quatro fases fundamentais que se desenrolam sequencialmente: caracterização e análise organizacional e respectivas recomendações estratégicas; desenvolvimento de propostas que respondam às necessidades identificadas em termos de identidade e de comunicação; lançamento da nova proposta de identidade, tanto a nível interno como externo; e implementação do programa ao nível da comunicação, dos produtos, dos ambientes e, em casos específicos, do comportamento.

— A identidade visual nas organizações —

OBJECTIVOS DE UM PROGRAMA DE DESIGN



Mollerup (1997)

Figura 4-II: Objectivos do programa design face aos objectivos gerais de uma organização
Face aos objectivos gerais de uma organização, o controlo da identidade visual reporta tanto à identificação interna, que visa a redução de custos pela optimização de processos e recursos, como à identificação externa que visa a competitividade pela imagem e o aumento de vendas (Mollerup, 1997).

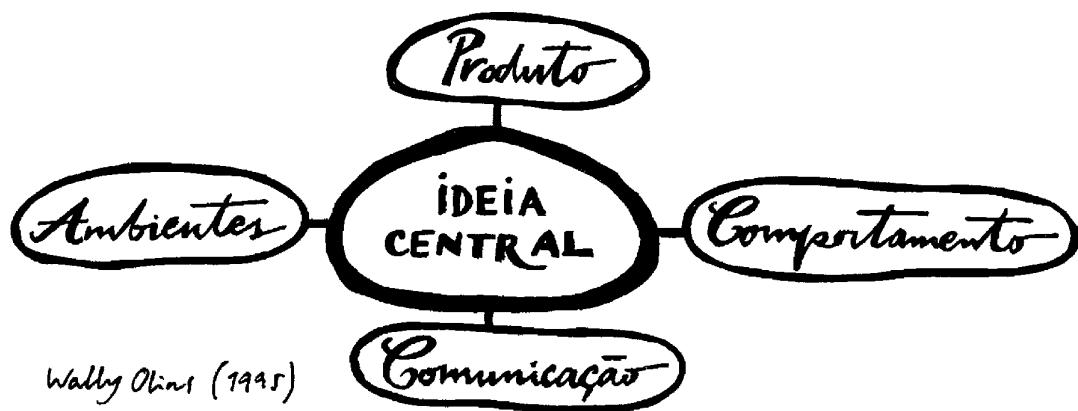


Figura 4–III: Ideia central, visão e factor dominante

Numa organização, a existência de uma ideia central, uma visão interna ou um factor dominante reflecte-se externamente através do produto, da comunicação, dos ambientes e do comportamento (Olins, 1995).

Uma ideia organizacional precisa em torno de propósitos e objectivos definidos permite que a imagem seja potenciada por essa ideia. A situação oposta, poderá provocar situações de grande fragilidade da imagem.

Figura 4–IV: As audiências de uma organização

IDEIAS DE MARCAS E DE ORGANIZAÇÕES

* Robert Jones (2000)

APPLE	<u>Usabilidade</u>	COMPUTADORES	ideia que tem mantido a Apple viva e influenciado toda a indústria de computadores
BANG & OLUFSEN	<u>Poesia</u>	HI-FI	a longevidade da marca deve-se à forma única de pensar a tecnologia
BBC	<u>Credibilidade</u>	BROADCAST	ideia sobretudo percebida fora do Reino Unido, associada ao rigor da informação
BENETTON	<u>Humanidade</u>	ROUPA	ideia partilhada mais por intermédio da comunicação do que pelos produtos
CHANNEL 4	<u>Diferença</u>	BROADCAST	ideia que assenta na vanguarda proporcionada pelas artes
COCA-COLA	<u>"the real thing"</u>	REFRIGERANTES	a ressonância da ideia, presente desde o início, contribui para que seja difícil de bater ou igualar
DISNEY	<u>Diversão</u>	MEDIA	uma ideia tão simples como ressonante junto do mercado e das audiências
HERMAN MILLER	<u>Bom design</u>	MOBILIÁRIO ESCRITÓRIO	a ideia de bom design associada à marca, tem-na diferenciado ao longo de 50 anos
IKEA	<u>Democratização do design</u>	MOBILIÁRIO	a ideia implícita de bom design de baixo custo consolidou a marca, ainda com potencial para novas actividades
MICROSOFT	<u>Ubiquidade</u>	SOFTWARE	ideia mais relacionada com o factor de ambição interna da marca do que com a ressonância emocional
MUJI	<u>Ansência de marca</u>	HOUSEWARE	a ideia de neutralidade da marca patente nos produtos é diferenciadora nos mercados saturados
NIKE	<u>Vitória</u>	CALÇADO E EQUIPAMENTO DESPORTIVO	a ideia pode perder o apelo num futuro menos competitivo
NOKIA	<u>Propensão para o futuro</u>	TELEFONES MÓVEIS E SOFTWARE	a ideia de encarar o futuro de forma simples, associada à imagem nórdica, é pre-eminente
SONY	<u>A perfeição em miniatura</u>	TECNOLOGIA ELECTRÓNICA	ideia fascinante por ser inatingível, propensa à continuidade
VIRGIN	<u>Iconoclasmo</u>	SERVIÇOS FINANCEIROS, COMPANHIA AÉREA, CADEIA DE LOJAS, BEBIDAS (...)	a ideia do culto das imagens é transferida e percebida como estilo de vida

Figura 4-V: Exemplos de ideia central ou visão em marcas e organizações

Em "The Big Idea", trabalho de investigação acerca da ressonância das ideias por detrás das grandes marcas multinacionais, Robert Jones identifica e analisa as ideias difundidas por algumas dessas organizações de dimensão global. Na perspectiva do branding, a relação entre nome, ideia central e sector de actividade permite constituir pontos de contacto emocionais com o mercado, de evolução e de renovação das marcas, sobretudo quando a exploração de um ideal ressonante é cultivada continuamente.

A continuidade do processo é uma exigência à partida, dada a dinâmica evolutiva de qualquer contexto e supostamente de uma organização. Para que não se entenda o programa de design como uma intervenção de carácter pontual mas parte de estratégias organizacionais em termos de comunicação e de imagem, a condução do projecto e o acompanhamento do programa deve ser continuada e permanentemente monitorizada, exigindo por isso a cumplicidade e a participação da gestão de topo, ao nível da presidência (Figura 4–II).

4.3.1 Ideia central ou visão

É a personalidade de uma organização que deve sustentar a sua identidade e não o contrário. Olins defende que é a consistência e clareza de uma ideia que a organização tem acerca de si, que em primeira instância ajudará a determinar a consistência e eficácia de um programa de design corporativo. A existência de uma ideia central, ou visão, permite que a identidade corporativa seja partilhada internamente pelos constituintes da organização, e seja ao mesmo tempo reforçada no exterior por intermédio dos produtos, comunicação, ambientes e comportamento (Figuras 4–III e 4–IV).

4.3.2 Audiências de uma organização

As audiências de uma organização são essencialmente constituídas por dois grupos que se inter-relacionam entre si, podendo em alguns casos sobrepôr-se: as audiências internas e as audiências externas. As audiências internas incluem todos os colaboradores directos de todos os níveis hierárquicos, divisões e departamentos, incluindo os países onde opera, considerando-se ainda os familiares dos colaboradores, os representantes, os accionistas e outros interessados. Do grupo das audiências externas fazem parte o governo central, regional e local, os concorrentes, fornecedores, clientes directos e indirectos, líderes de opinião, jornalistas, media, banca, analistas e investidores, potenciais colaboradores, escolas e Universidades, associações comerciais e industriais (Figura 4–IV).

4.3.3 Fases de um programa de design corporativo

Um programa de design corporativo é essencialmente constituído por quatro fases sequenciais que dependendo do contexto e da evolução do programa podem sobrepôr-se, ser mais curtos ou mais extensos, sofrer avanços ou recuos, numa perspectiva de cumplicidade com a organização e de continuidade. Numa primeira fase parte-se para a recolha de informação sobre a organização nas suas diferentes vertentes. Desta recolha fazem parte os recursos técnicos e tecnológicos, de gestão, histórico da evolução organizacional, dos produtos e da imagem.

Numa fase posterior parte-se para o desenvolvimento de propostas que respondam aos requisitos identificados, decorrentes dos conteúdos da recolha e das respectivas conclusões da análise.

Seguidamente, quando os principais elementos da identidade visual se encontram definidos, procede-se à apresentação e discussão das propostas mais adequadas. Esta apresentação geralmente incide sobre as aplicações da imagem que irão ocorrer junto dos produtos, dos suportes de comunicação, dos diferentes ambientes e espaços físicos e do comportamento.

A quarta fase, podendo ser confundida como a última do processo, consiste na implementação do programa e da manutenção e controlo da identidade corporativa. Uma vez que deve ser contínuo e dinâmico, tal como a vida das organizações, quanto maior a dimensão do programa tanto mais longo e complexo se torna de gerir. Um programa de design corporativo exige por isso um acompanhamento evolutivo continuado, podendo sofrer diversos ajustes ao longo do processo, como exige também a cumplicidade e articulação entre as competências do design e da gestão (Olins, 1995, pp. 43-71)(Figuras 4–VI a 4–IX).

4.4 Identidade organizacional

Dado que os programas de design, não apenas corporativo, têm vindo a estender-se à maioria das organizações independentemente da dimensão e da complexidade dos programas, o conceito de identidade organizacional, decorrente da evolução da identidade corporativa, é apontada como a terminologia correcta a usar quando nos queremos referir à identidade de qualquer tipo de organização (Olins, 1995; Ken Friedman, 2004).

4.5 Multidisciplinaridade dos programas de design

A evolução dos programas de design, a par da evolução das organizações, da tecnologia, da economia e dos mercados, tem resultado numa maior aproximação e articulação entre as diferentes vertentes do design, a gestão, a engenharia e o marketing. A gestão da identidade e da imagem passou por isso a ser considerada um recurso vital para a sobrevivência das organizações, e o design, por sua vez, passou a desempenhar um papel de crescente importância.

4.6 Branding organizacional

O branding organizacional refere-se a uma organização ou a parte dela, ou mesmo a conjunto de organizações, desenvolvidas em torno de uma marca dirigida ao consumidor final.

A Swatch é exemplo de uma estratégia deste tipo e pode ser evocada para reforçar a importância da cooperação sectorial. Surgiu de um consórcio de fabricantes de relojoaria suíça com o objectivo de introduzir directamente no mercado uma marca que pudesse afirmar-se pela qualidade e reputação, pelas opções estéticas e pelo preço, face as ameaças provocadas pelos concorrentes externos. Com este exemplo, pretendemos estabelecer alguns paralelismos com as dificuldades que o sector da indústria portuguesa do calçado atravessa.

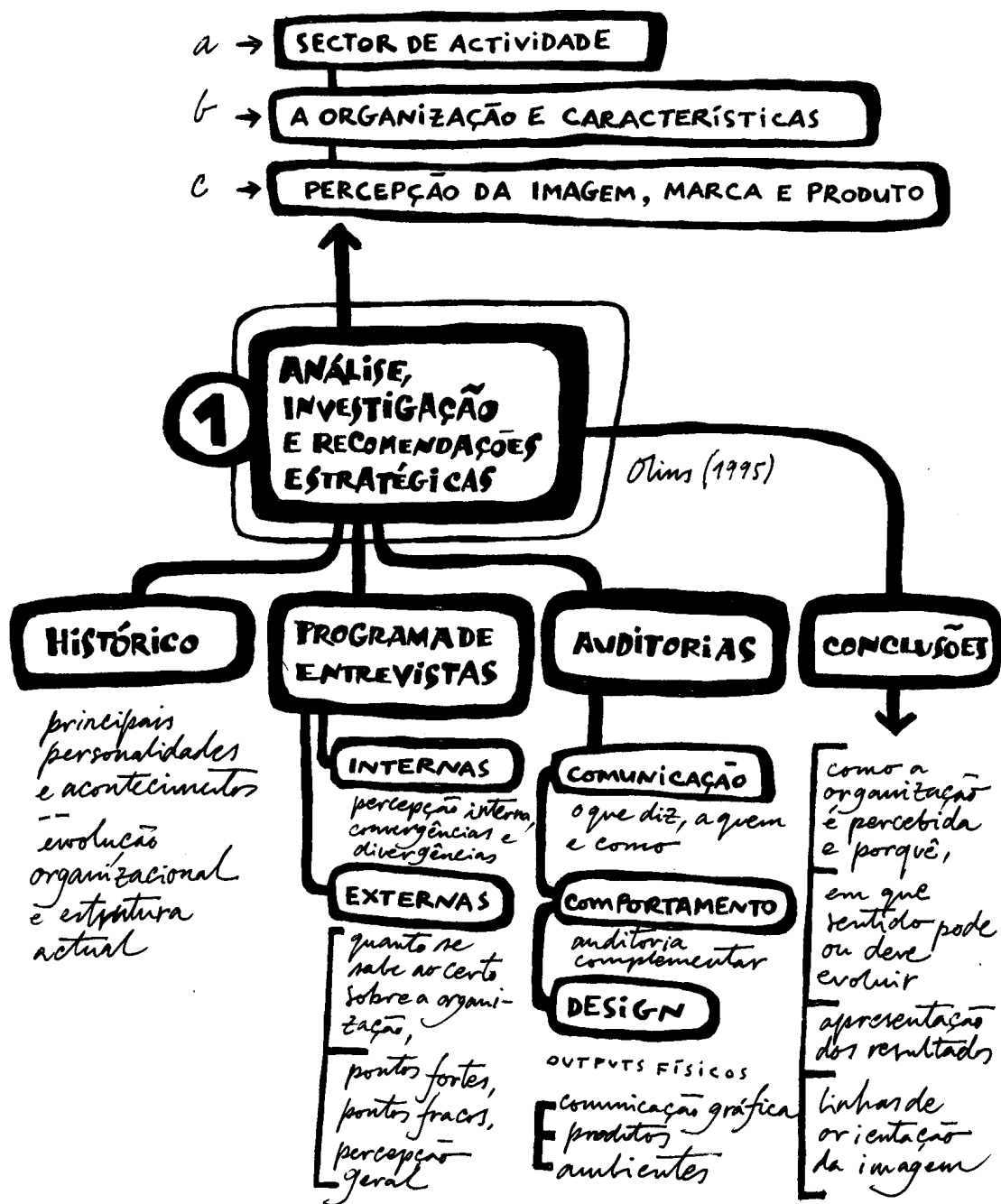


Figura 4-VI: Fases de um programa de design corporativo – Fase 1

A primeira fase de um programa de design corporativo incide na identificação e na recolha de informação sobre a organização em causa, do respectivo contexto, subsequente análise e elaboração de um conjunto de recomendações estratégicas. As preocupações a ter na recolha da informação deverão essencialmente centrar-se em torno do sector de actividade, das principais características da organização, e da percepção da imagem da(s) marca(s) e respectivos produtos e/ou serviços (Olins, 1995).

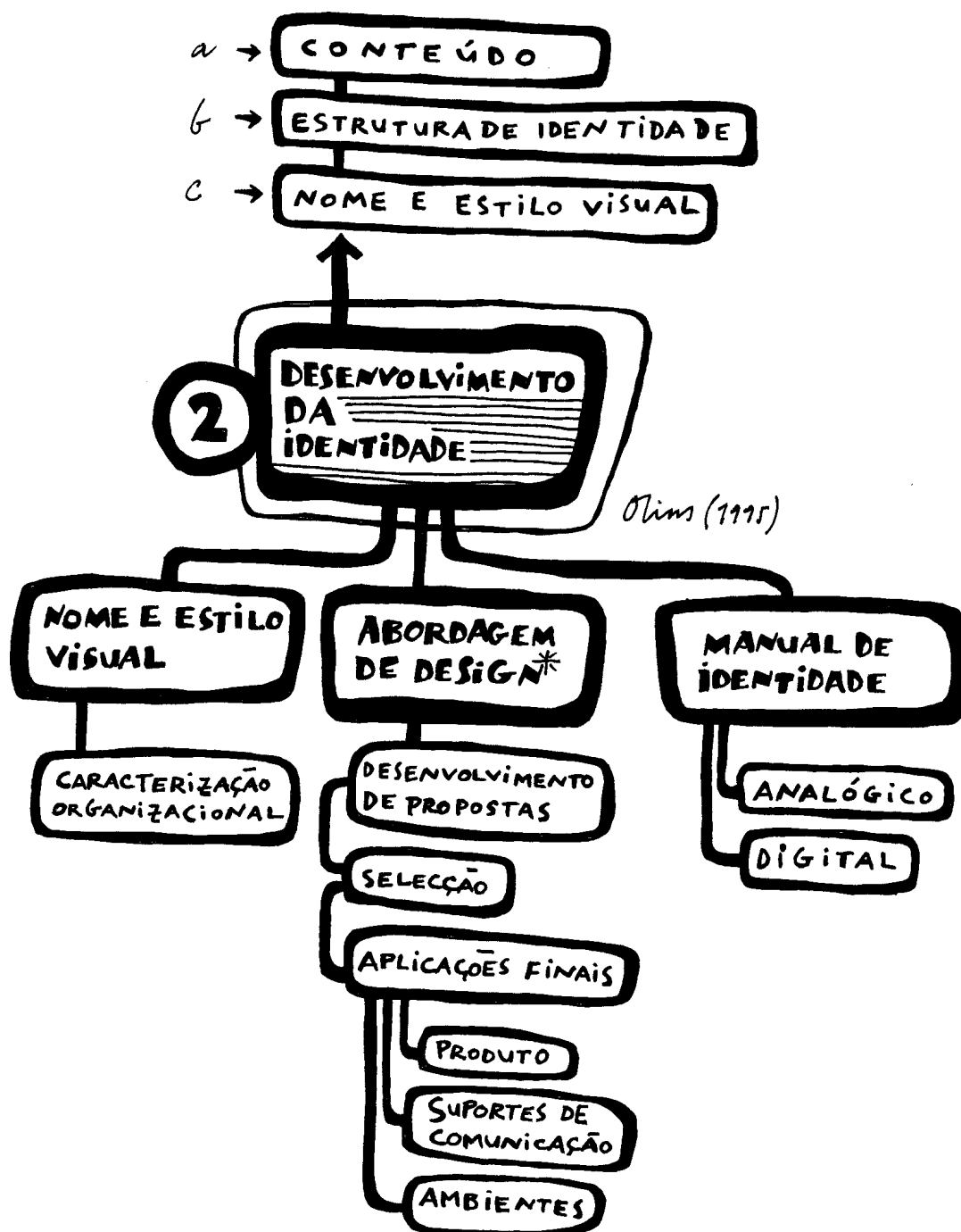


Figura 4–VII: Fases de um programa de design corporativo – Fase 2

A segunda fase de um programa de design corporativo centra-se no desenvolvimento de abordagens de design ao nível da imagem, objectivando estruturar e definir um conjunto de atributos visuais que passarão a representar a identidade da organização nas suas múltiplas vertentes: produto, comunicação, ambientes e comportamento (Olins, 1995).



Figura 4-VIII: Fases de um programa de design corporativo – Fase 3

A terceira fase de um programa de design corporativo consiste no lançamento interno e externo da nova proposta de identidade visual a implementar ao longo dos diferentes pontos de contacto visual (Olins, 1995).

Esta fase geralmente resulta da re-organização ou consolidação estrutural, assimilação de uma visão ou de uma ideia central, em ambos os casos representativas de uma nova etapa na vida da organização.



Figura 4-IX: Fases de um programa de design corporativo – Fase 4

A quarta fase de um programa de design corporativo é dedicada à implementação, monitorização, controlo e manutenção da nova identidade no seio da organização e, sobretudo no âmbito das estratégias de branding organizacional, junto do próprio mercado (Olins, 1995).

Capítulo 5 - Branding

5.1 Evolução histórica

O termo inglês branding provém do francês antigo "brandon", que designa o ferro para marcar gado. Na sua forma mais simples, uma marca é uma garantia de origem, um distintivo de credibilidade e uma promessa de bom desempenho, despertando no espírito do consumidor uma série de sentimentos específicos. Uma marca reflecte e condiciona a percepção geral das audiências sobre um produto, um serviço ou uma organização (Lindon et. al., 2000, p. 212).

Sinais ou registos gráficos que cumprem a função de marca remontam há pelo menos 5000 anos, sendo que alguns dos quais ainda se encontram em utilização. Alguns desses mesmos sinais, provenientes da heráldica, do clero ou da cultura militar têm-se mantido como referência na imagem de organizações durante o séc. XX, marcando presença em representações gráficas actuais (Mollerup, 1997, p. 15). O processo de evolução das marcas comerciais e da identidade corporativa deu origem ao aparecimento do branding enquanto disciplina. Este surge como modelo sucessor da identidade corporativa designadamente através de estratégias de branding organizacional, adoptadas no sentido de aumentar a capacidade competitiva dos produtos. O branding integra produto e comunicação, centrando-o fortemente nas questões de imagem, sendo ao mesmo tempo o resultado do processo de ligação entre uma boa estratégia e uma boa criatividade (Neumeier, 2003, p. 149).

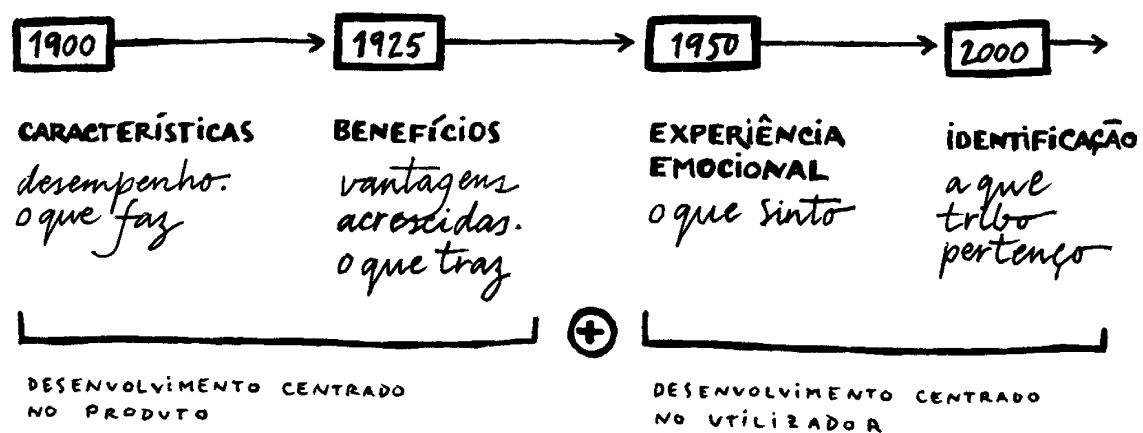
5.2 Evolução do marketing e dos produtos no séc. XX

Até aos anos 50 o desenvolvimento da indústria centrou-se na funcionalidade e no desempenho dos produtos. A partir desta altura, os desenvolvimentos passaram a centrar-se mais na experiência emocional do utilizador. Actualmente, múltiplos objectos cumprem as mesmas funções, distinguindo-se entre si apenas nas questões de imagem. Com a evolução do marketing e dos produtos no Séc. XX o desenvolvimento de produtos passou a centrar-se nas experiências emocionais do utilizador, designadamente na criação de produtos que acompanham e potenciam alterações comportamentais, bem como na criação de novos nichos de mercado e no estabelecimento de novos parâmetros de identificação entre o mercado e as marcas (Neumeier, 2003). (Figura 5–I).

5.3 Evolução do modelo de comunicação

Historicamente, as marcas correspondiam a códigos mais centrados no emissor do que no receptor. Modernamente, o receptor ocupa o centro das atenções das marcas por se saber que estas dele dependem. Assim, o receptor é hoje colocado em evidência ao desempenhar um papel de crescente importância para as organizações (Neumeier, 1998, 2003) (Figura 5–II).

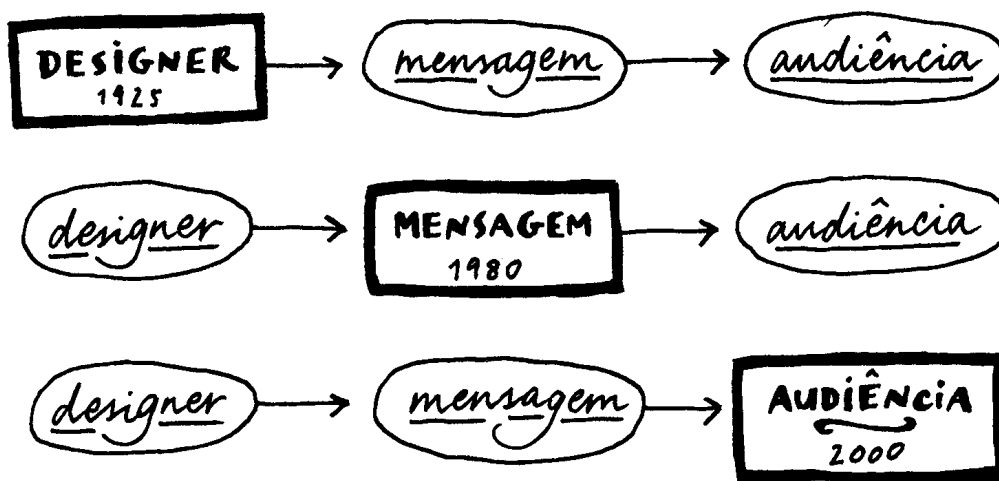
Numa época em que as características de desempenho deixam de representar vantagem competitiva pela facilidade no nivelamento tecnológico, as marcas tendem a centrar-se no domínio das emoções. A integração do receptor como participante activo nos ciclos de comunicação organizacional e das marcas constitui uma diferença significativa relativamente ao modelo de comunicação unilateral anterior. Ao tirar partido do processamento da informação que recebem directamente, a ser traduzida em respostas cada vez mais dirigidas ou mesmo validadas antecipadamente, as organizações passam a conseguir melhorar desempenhos, designadamente no aumento de nichos de mercado e fidelização de consumidores (Neumeier, 2003, p. 103) (Figura 5–III).



Neumeier (2003)

Figura 5-I: Evolução do Marketing e dos produtos no Séc. XX

Com a evolução do marketing e dos produtos no Séc. XX o desenvolvimento de produtos passou a centrar-se nas experiências emocionais com o utilizador, designadamente na criação de produtos que acompanham e potenciam alterações comportamentais, na criação de novos grupos de consumidores e no estabelecimento de novos parâmetros de identificação emocional entre o mercado e as marcas (Neumeier, 2003).



*Ao tornar-se o centro das atenções,
o receptor permite ao designer desenvolver
trabalho cujo conteúdo não se limita
a uma expressão meramente artística.*

Neumeier (1998)

Figura 5-II: As audiências no centro das atenções das organizações e das marcas

As audiências constituem hoje o principal centro das atenções das organizações, uma vez que ajudam ao fortalecimento e competitividade das marcas, tanto sob o ponto de vista da melhoria dos produtos/serviços, como da optimização e da eficácia da comunicação (Neumeier, 1998).



O antigo modelo de comunicação

Neumeier (2003)



O novo modelo de comunicação

Segundo Marty Neumeier, integra o receptor como participante activo na construção da mensagem.

Neumeier (2003) / Kerckhove (1995)

Figura 5–III: Novo modelo de comunicação

O actual modelo de comunicação entre as organizações e o mercado integra o receptor como participante activo no processo de construção de conteúdos e de mensagens. Isto é, ainda que o receptor possa não ter uma ideia clara acerca da sua participação no processo, acaba de alguma forma por ser usado como meio para introduzir melhorias na oferta e na comunicação das marcas. Deste modo, as organizações podem aproximar-se melhor do mercado e podem consequentemente tornar-se mais competitivas (Neumeier, 2003; Kerckhove, 1995).

No entanto, o efeito circular do novo modelo de comunicação pode ser limitador ao tornar-se um ciclo vicioso, e perigoso porque permite que as organizações possam exercer maior pressão sobre o mercado ou consigam mesmo manipulá-lo, como já acontece em larga escala (Eagleton, 2004, p. 39).

5.4 Função emocional das marcas

A nossa percepção das características físicas de um produto pode ser influenciada pela existência de uma marca, contribuindo esta positiva ou negativamente para a nossa experiência de uso.

Dada a forma como as organizações passaram a interagir com o receptor, considerando ainda que a nossa sociedade tem vindo a evoluir de uma economia de produção em massa para uma economia de customização generalizada, a função emocional passou a desempenhar um papel decisivo nas marcas, pelo que o modo de julgamento de um produto pela comparação de especificações e desempenhos deixou de funcionar (Neumeier, 2003, p. 149).

Presentemente, defende-se a ideia de que as nossas escolhas passam a ser determinadas com base em atributos simbólicos de identificação, mas sobretudo pela confiança que depositamos num dado produto ou marca. Esta confiança é conquistada quando as expectativas que criamos são consistentemente confirmadas pela experiência, ou até mesmo por ela superadas (Neumeier, 2003; Olins, 2003). Olins (2003, p. 171) acrescenta que a essência do branding é a manutenção da confiança. Isto pode significar que o cumprimento de promessas estabelecidas assegure que uma marca de sucesso seja aquela que se apresenta coerente com tudo o que é e faz, numa lógica que reforça tudo o resto.

5.5 Duas aproximações à definição de branding

Talvez pelo facto do branding ser a evolução da identidade corporativa, onde marcas comerciais foram elevadas ao estatuto de símbolos tanto pelo mercado como pelo tempo, a definição de branding não é pacífica mesmo entre designers.

Iremos analisar duas perspectivas, uma europeia segundo Rob Camper e outra norte-americana segundo Marty Neumeier, que nos poderão ajudar a compreender o branding enquanto conjunto de estratégias organizacionais de diferenciação de marcas e de produtos no mercado, assentes na competitividade da imagem e da comunicação tanto ao nível organizacional como do produto.

Se o objectivo nas marcas comerciais é a identificação, no branding o objectivo é a competitividade pela diferenciação e pela imagem.

5.5.1 O branding como disciplina

Segundo Rob Camper, o branding não é design, não é marketing mas sim uma disciplina cuja definição não se encontra devidamente estabilizada. Contudo, refere que o branding resulta de estratégias organizacionais que integram marcas e produtos, e se relaciona com o significado e valores que essas marcas e produtos passam a representar na mente dos consumidores.

O branding é, nesta perspectiva, definido por um conjunto de conceitos cuja articulação entre si ajuda a compreender as principais características por detrás das estratégias de marcas actuais: a Identidade, a Personalidade, os Valores, as Promessas e o Conceito da marca (Figura 5–IV).

- a) Identidade da marca – Não raras vezes designada por identidade visual, a identidade da marca diz respeito ao conjunto de elementos visuais caracterizadores de uma organização. Estes são constituídos pelo imaginário e simbologias, tratamento estilístico do nome, sistema cromático, especificações e atributos tipográficos (referentes aos tipos de letra), e restantes elementos visuais

Os principais factores associados à caracterização das marcas:

- identidade - imaginário visual
- personalidade - traços caracterizadores da marca
- valores - manifestação ética da marca
- promessas - benefícios concretos que representa
- conceito - ideia central da marca
- estilo - representação formal da marca

Figura 5-IV: Factores de caracterização das marcas e do branding (Rob Camper, 2004)

acessórios que ajudam a estabelecer associações e reconhecimento por intermédio da expressão. Notoriedade, imagem e posicionamento são conceitos que encontramos na terminologia do marketing associados à identidade da marca. A notoriedade consiste na possibilidade de memorização de um nome, enquanto que a imagem corresponde à forma como a marca é identificada. Tanto nome como imagem são da responsabilidade do emissor. O posicionamento é um conceito de estratégia ligado à forma como uma organização pretende que a marca seja conhecida, influenciando os atributos do nome e da imagem (Lindon et. al. 2000);

- b) Personalidade da marca – A personalidade da marca é constituída pelos traços que caracterizam a personalidade de uma organização, tal como a de um ser vivo, que conduzem a experiência no contacto com a marca. É a partir dos seus traços mais evidentes, como por exemplo: dinâmico, sexy ou alternativo, que o conteúdo e a forma das mensagens são desenvolvidos no sentido de constituir pontos de contacto emocional e de retenção consistentes. A ideia crescente de personalidade de marca é tida como um factor cada vez mais determinante no mercado, na medida em que produtos semelhantes de fabricantes diferentes concorrem entre si lado a lado. Daí que o branding tenha vindo a ser crescentemente incorporado nos programas globais de design das organizações, não apenas como factor de diferenciação mas sobretudo de competitividade;
- c) Valores da marca – Os valores da marca são as causas que a organização declara e defende, materializando aquilo em que acredita. Ao serem comunicados, os valores estabelecem uma relação estreita entre personalidade, aquilo que são, e promessas, ponto seguinte, que permitem às audiências perceber a organização e os seus produtos como entidades vivas e em evolução, revelando a ética manifestada. Recorrendo ao exemplo da Body Shop, se esta falasse supostamente diria: "I am about great products, but you should know first that I am pure and kind to the environment. I have a conscience" (Rob Camper, 2004, p.30);
- d) Promessas da marca – As promessas da marca referem-se aos benefícios concretos que comunica, materiais e emocionais, obtidos pelas audiências perante o contacto e experiência com a organização ou com os produtos. Não se trata apenas dos benefícios expressos que a marca apresenta como promessas, mas também da confirmação das expectativas que cria. É uma relação de compromisso e de correspondência directa entre aquilo que diz e o que faz ou oferece. "What others say about your brand is much powerful than what you say about it yourself." (Al & Laura Ries, cit. in. Camper, 2004, p.31) "Companies trying to tell the world that they are nice are about as likely to succeed in that quest as an individual who comes up to one at a party and says: I'm a good person - please like me!" (Hilton, cit. in. Camper, 2004, p.31);
- e) Conceito da marca – O conceito ou argumento de uma marca traduz-se na capacidade das organizações conseguirem captar a atenção de mercados com os quais partilham maneiras de pensar, ideais, valores e preocupações. É a síntese dos atributos que caracterizam uma organização, força mobilizadora da sua identidade - quem é, o que faz, como faz, onde está, com quem está, que mais-valias traz, para quem, para onde vai. O argumento, ou multiplicidade de argumentos numa abordagem mais complexa, será o fio condutor da comunicação, pedra basilar onde assenta o imaginário através do qual são transmitidas mensagens numa perspectiva de continuidade e consistência, determinando o sentido em que a marca evolui. Quando reforçado pelas componentes anteriores de promessa, valores, personalidade e identidade, o conceito de marca permite estabelecer um sentimento de propriedade conceptual, geralmente traduzido em quota de mercado. O carácter emocional de um conceito singular e preciso torna-se um factor chave a considerar no desenvolvimento de estratégias e ressonância da marca, dado que parte do ser humano reage de forma emocional.

O círculo virtuoso de Neumeier

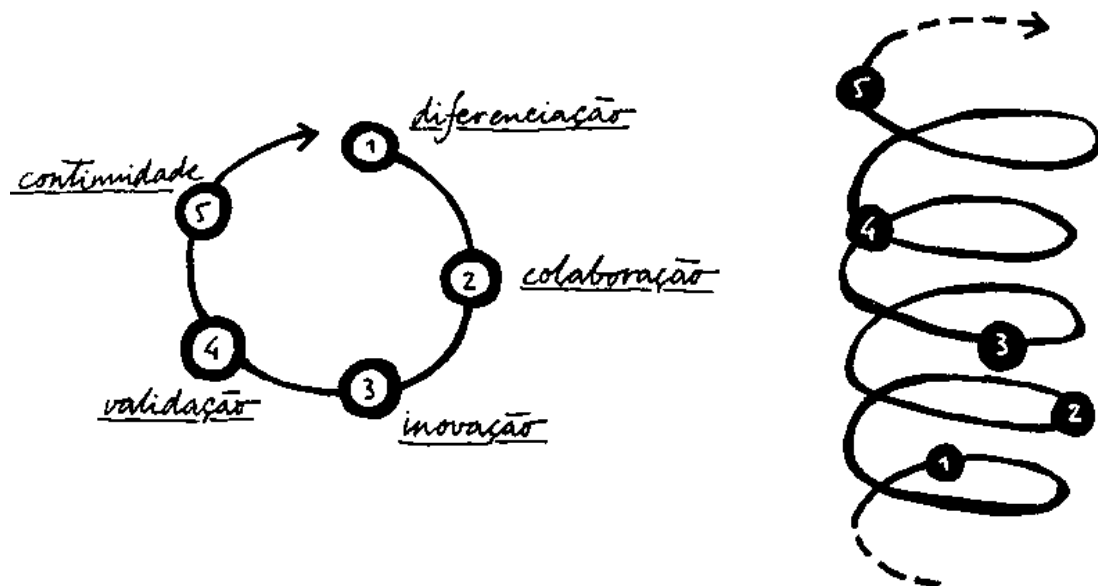


Figura 5-V: O círculo virtuoso de Neumeier

O círculo virtuoso de Neumeier reporta à tendência de evolução do branding enquanto articulação sequencial de cinco disciplinas complementares. Ao atravessarem ciclicamente cada uma das diferentes disciplinas/fases apresentadas, as organizações consolidam o conhecimento adquirido anteriormente ao mesmo tempo que reforçam parcerias, colaborações e otimizam processos, melhorando desempenhos no mercado (Neumeier, 2003, p. 147).

5.5.2 O branding como sequenciação cíclica de cinco disciplinas complementares

Numa outra perspectiva, o branding é constituído por cinco disciplinas complementares, sequenciais, que se repetem ciclicamente. Visam facilitar a articulação de estratégias de marca com a respectiva implementação no mercado, e reforçar continuamente a evolução de uma determinada actividade organizacional (Neumeier, 2003). Nesta perspectiva, as diferentes disciplinas que correspondem às diferentes fases do branding são: diferenciação, colaboração, inovação, validação e cultivação (Figura 5–V):

1. Diferenciação – Corresponde à capacidade de uma marca e respectivos produtos se distinguirem na oferta. Quem é, o que produz e em que pretende ser diferente de facto;
2. Colaboração – Visa a obtenção dos melhores relacionamentos e colaborações com vista ao melhor desempenho possível no decorrer da actividade;
3. Inovação – Diz respeito à capacidade de introduzir mudanças no mercado através dos produtos de uma marca;
4. Validação – Consiste na aprovação da marca e do produto junto das principais audiências da organização;
5. Cultivação – Por último e de regresso ao início, conseguir dar continuidade ao processo pela renovação dos ciclos e cultivar dessa forma a evolução da organização enquanto projecto vivo e em curso. Ao conseguir atravessar sequencialmente cada uma das fases deste ciclo, a organização enriquecerá com a experiência anteriormente acumulada, em torno de potenciais de evolução de um único projecto.

5.6 Modelos de participação do design no branding

Segundo Neumeier (2003, p. 52-61), o desenvolvimento de marcas existem essencialmente três modelos de colaboração: subcontratar o projecto a uma estrutura de prestação de serviços integrados com competências e experiência a diversos níveis; subcontratar o projecto a uma agência de marcas coordenada pelo design, que por sua vez recorre à selecção das melhores competências e parceiros externos para cada uma das especialidades inerentes ao projecto; ou recorrer à constituição interna de uma equipa de marketing integrado, capaz de articular competências e fazer crescer a marca a partir de dentro da organização, sendo este modelo aquele que melhor pode reforçar o aspecto cíclico do branding.

Não obstante, qualquer um destes modelos é prospectivo na medida em que cabe ao design a função de antecipar reacções à marca. Contudo, não são modelos lineares na prática pois cada organização tem o seu próprio modo de trabalhar um grande número de variáveis a considerar.

5.6.1 Paragem única

O modelo de paragem única consiste na sub-contratação da marca, tanto a gabinetes de design como a grupos compostos por diversas empresas especializadas (Figura 5–VI).

Este modelo remonta à primeira metade do séc. XX, quando as companhias de comércio passaram a entregar grandes quantidades de trabalho gráfico e de comunicação a agências de publicidade que conduziam a pesquisa, desenvolviam estratégias, criavam campanhas e mediam os resultados. Hoje, corresponde à subcontratação de serviços em design a uma única entidade, responsável pelo projecto de identidade. São estruturas que reúnem um conjunto de competências e de serviços complementares internos, que permitem o desenvolvimento integrado da imagem.

As vantagens deste modelo residem na possibilidade de unificação da mensagem nos canais e a facilitação do processo pela delegação de competências em termos de imagem a um prestador de serviços externos.

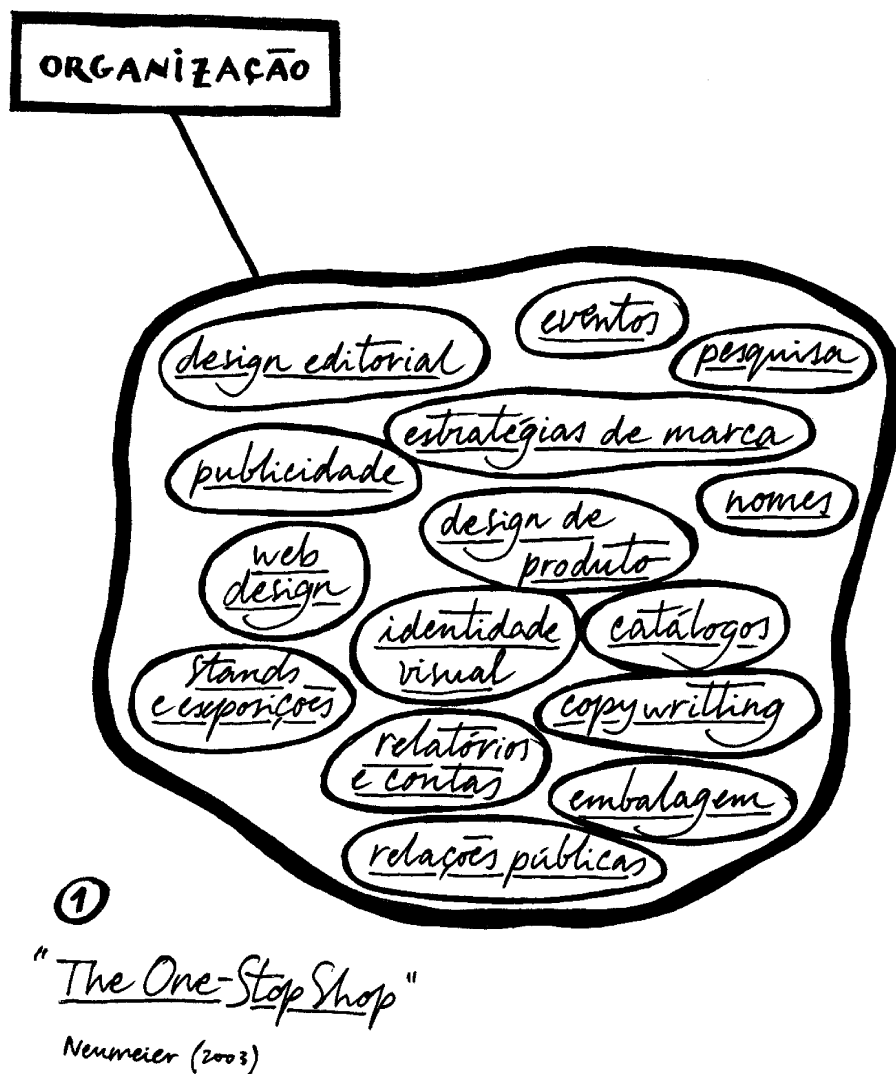


Figura 5–VI: Modelos de colaboração entre design e organizações – Modelo de paragem única
No modelo de paragem única, o mais usual no contexto industrial português, o desenvolvimento de uma marca é sub-contratado a uma agência de publicidade ou a um gabinete de design que integra e coordena internamente as competências que permitem discutir uma proposta e apresentar soluções junto do cliente (Neumeier, 2003).

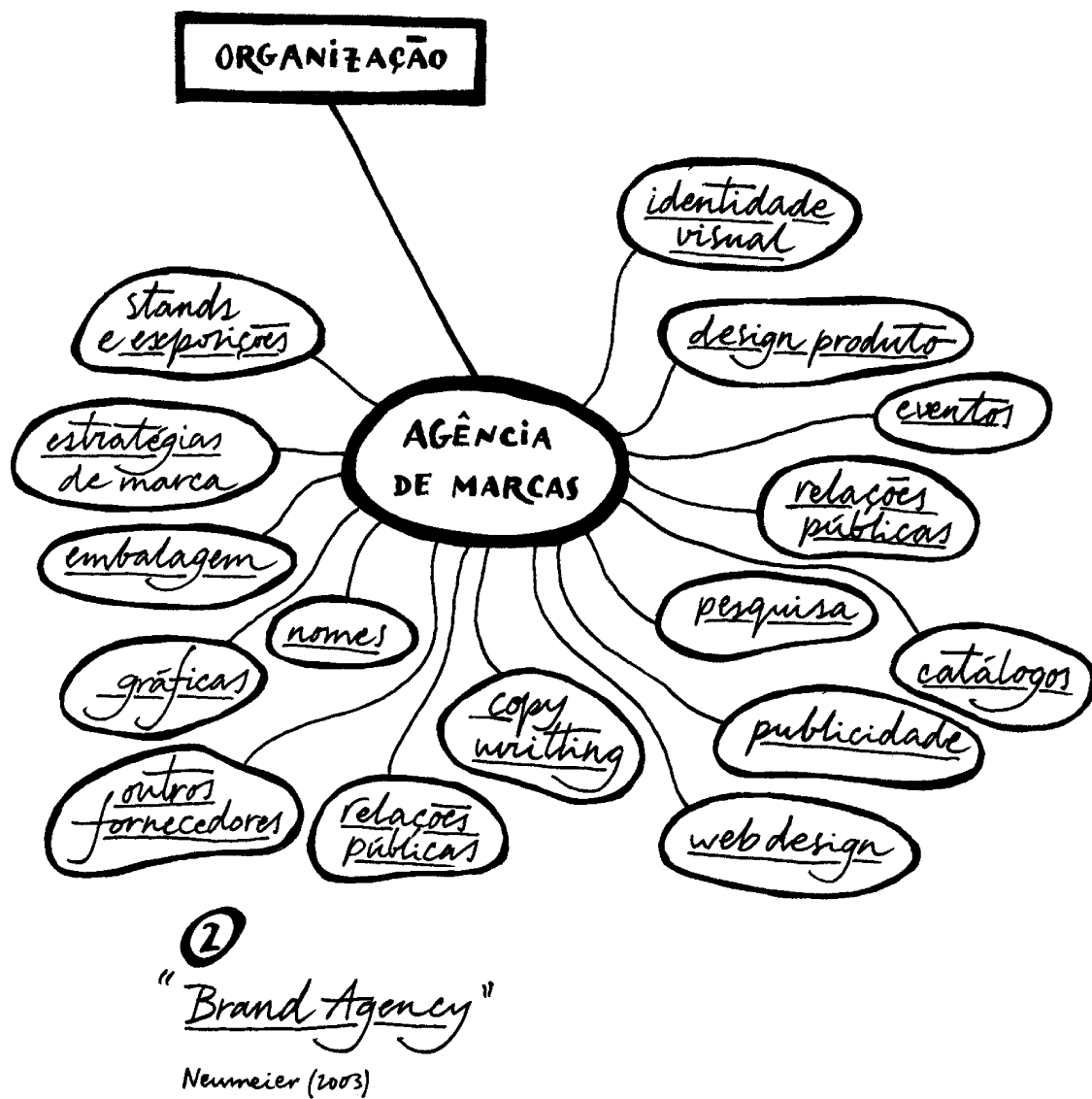
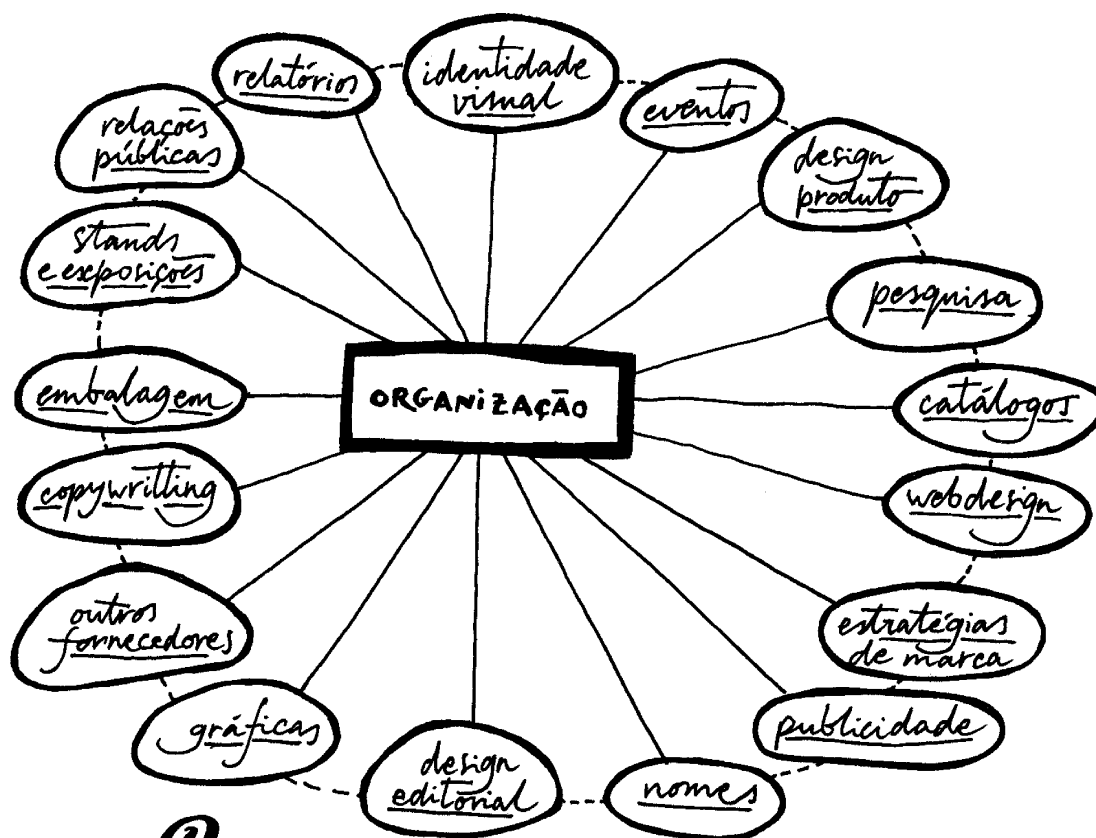


Figura 5–VII: Modelos de colaboração entre design e organizações – Modelo de agência de marcas
No modelo de agências de marcas o desenvolvimento de uma marca é sub-contratado a uma agência que lidera o processo e reúne as competências com quem melhor se relaciona e/ou considera mais adequadas face as especificidades de cada projecto/cliente em particular (Neumeier, 2003).



③

"The Integrated Marketing Team"

Neumeier (2003)

Figura 5-VIII: Modelos de colaboração entre design e organizações – Equipe integrada de marketing
O modelo integrado de marketing é um modelo de construção de marca em que o processo é liderado por uma equipa criada pela própria organização. Esta equipa é responsável pelo desenvolvimento estratégico da marca, e é constituída internamente ao nível superior hierárquico. Por sua vez, irá recorrer externamente às diferentes especialidades em termos de imagem, bem como tentará aceder às melhores competências em cada área. Podemos ainda considerar este modelo como aquele que melhor permite responder ao ciclo do branding (Neumeier, 2003).

Uma desvantagem é poderem não ser atingidos níveis qualitativos suficientemente elevados em todas as frentes do projecto.

5.6.2 Agência de marcas

Neste segundo modelo o cliente também delega as competências de design e imagem a uma agência de marcas, consultores de branding ou agências de publicidade que ficarão responsáveis pelo desenvolvimento do projecto e pela constituição da equipa multidisciplinar adequada. À sub-contratação da marca segue-se, portanto, a subcontratação dos melhores recursos para a implementação do projecto junto do cliente (Figura 5–VII).

Como vantagens temos a unificação da mensagem e a liberdade de poder seleccionar os melhores recursos disponíveis para trabalhar a marca, com padrões de qualidade e competência elevados em todas as frentes. A principal desvantagem é a de que o resultado depende mais do desempenho da agência do que da organização.

5.6.3 Equipa integrada de marketing

Este modelo consiste na constituição de uma equipa interna dedicada à coordenação e desenvolvimento da marca, que por sua vez também recorre à sub-contratação de especialidades. Uma vez constituída, essa equipa é responsável pelo contínuo desenvolvimento da marca (Figura 5–VIII).

As vantagens são a possibilidade de unificação da mensagem ao longo de todos os canais e suportes, bem como a mesma liberdade de recorrer às melhores competências a partir de dentro da organização. Além disso a organização cria competência interna através da apropriação do conhecimento gerado durante o processo desde o seu início. A experiência acumulada permite constituir know-how e potenciar assim a evolução da marca.

As desvantagens deste modelo consistem na dificuldade em conseguir reunir essas competências internas, bem como na manutenção de níveis qualitativos sempre elevados tanto na vertente estratégica como operacional.

5.7 Design e branding

A participação do design no branding é realçada por Rob Camper (2004, p. 31), ao reclamar maior atenção para a compreensão do branding enquanto disciplina devido a três aspectos essenciais. Em primeiro lugar, porque a missão ou tarefas do designer num processo de construção de identidade podem tornar-se mais claras, mais abertas à criatividade e mais eficazes. Segundo, porque as competências em design podem identificar, analisar e responder a necessidades de imagem, de comunicação ou outras, que vão para lá da formulação inicial de um problema de identidade. Por último, se os designers reclamam para si a elevação do seu estatuto hierárquico junto das organizações, ao nível dos decisores de topo, a compreensão do branding e o correspondente domínio na prática, a nível estratégico e operacional, tornam-se imperativos para as competências do designer.

Segundo Neumeier, uma das principais vantagens para as organizações da integração do design em estratégias de branding reside precisamente na possibilidade de consolidação interna do know-how em termos de imagem, e na respectiva evolução continuada.

5.8 Diferentes perspectivas sobre as consequências do branding

Em termos empresariais, o branding tem permitido a obtenção de excelentes resultados financeiros para as organizações. Contudo, em termos sociais, o branding contribuiu para a minimização do significado

The Coolest Brands to Teens

**Apparel brands are most likely to rank among the cool,
and Nike is still the coolest brand to teens.**

(percent of teens citing brand as one of top three cool brands, 1998)

Nike	38%
Adidas	19
Tommy Hilfiger	18
Sony	11
Gap	10
Pepsi	9
Coca-Cola	8
Levi's	7
Ralph Lauren	7
Nintendo	6
Old Navy	5
JNCO	5
Abercrombie & Fitch	4
Cover Girl	4
Calvin Klein	4
Dr. Pepper	3
Nautica	3
Mountain Dew	3
Ford	3
Reebok	3
Sprite	3

Source: TRU *Teenage Marketing & Lifestyle Study*

Figura 5–IX: Estudos de mercado

No âmbito das marcas e do branding os estudos de mercado são representativos das ferramentas poderosas do marketing através das quais, sobretudo as grandes organizações, aprofundam conhecimento ao nível dos gostos e dos comportamentos das diferentes tipologias de consumidores. Ideais desde cedo partilhados com o mercado facilitam a fidelização às marcas e a exploração de novas quotas.

da marca enquanto distintivo de qualidade, e reforçou a diferença de estatutos sociais através de objectos e de bens de consumo. Fortemente apoiado pelo marketing, ao serviço do voyeurismo organizacional, cujo principal (e único?) propósito é o consumismo e o respectivo lucro para as organizações, o branding contribuiu também para o aumento de desequilíbrios de ordem social, ambiental, cultural e económica. Ainda assim, o design é apontado como agente que pode contribuir para a minimização de riscos e consequências negativas do branding.

5.8.1 Marketing

Decorrente de estudos de mercado profundos, o potencial que as marcas representam em termos de negócio é um sinónimo de competitividade e de permanência no mercado. Sabe-se também das mais-valias associadas ao branding pelas características de ressonância com as audiências e possibilidades de fidelização (Lindon et. al. 2000).

O branding começou por ser recorrente nos produtos e bens de grande consumo, com o marketing apoiado na publicidade. Hoje encontra-se manifestamente presente nos sectores económicos e de actividade mais relevantes ao ser integrado nas estratégias empresariais. Aqui, as marcas constituem activos de grande valor acrescentado essenciais para as empresas (Figura 5–IX).

5.8.2 Anti-marcas

Do lado do mercado e observadores mais críticos, numa perspectiva que se opõe ao branding, são lançados apelos à consciência social das marcas e das organizações. Diversos movimentos que se têm manifestado no panorama internacional, nomeadamente em manifestos, publicações, campanhas e outras intervenções, criticam duramente a postura empresarial unicamente orientada pelo lucro. Ao denunciarem excessos cometidos, revelando realidades escondidas por detrás das marcas e do branding, responsabilizam também as organizações pelos desequilíbrios económicos, sociais e culturais que caracterizam a sociedade actual (Adbusters, 2004; Naomi Klein, 2001) (Figura 5–X).

5.8.3 Design

No design divergem as opiniões sobre a participação dos designers nos efeitos e repercussões do branding. Numa perspectiva que considera o branding como herança da cultura comercial hoje irreversível, defende-se que deve ser aprofundado o seu conhecimento como forma de aproximar as estratégias organizacionais do design e vice-versa.

Não negligenciando os argumentos da perspectiva anti-marcas, Olins (2003) afirma que o branding não deve ser considerado como uma coisa boa ou má. Importante, refere, é saber como, onde e em que causas é usado, pois verifica-se que o branding tende a crescer nos negócios, na política, na arte, em organizações sem fins lucrativos ou no desporto, tendo-se tornado num forte e poderoso fenómeno sócio-cultural. Por outro lado, Olins acredita que as orientações, conduta e propósitos do branding podem ainda ser influenciados pelo comportamento dos consumidores, considerando por isso relevante percebermos como as marcas funcionam de modo a conseguirmos gerir e controlar o seu impacte.

“Brands and branding are the most significant gifts that commerce has ever made to popular culture. Branding has moved so far beyond its commercially origins that its impact is virtually immeasurable in social and cultural terms” (Olins, 2003, p. 12).



Figura 5-X: Adbusters: uma perspectiva anti-branding

Face os excessos da indústria e as respectivas consequências em termos ambientais, sociais, culturais e económicos com os quais são associadas, as marcas e as políticas de branding são alvo de duras críticas por parte de agitadores políticos e de organizações não governamentais (Adbusters, 2003).

Numa perspectiva oposta, Nick Bell (2004) questiona o design ao serviço da cultura corporativa e do branding. Critica por isso as organizações e o branding como responsáveis pela actual homogeneização visual, designadamente no esvaziamento de conteúdos muitas vezes associados à criação de identidades fictícias, ou seja, postula que o branding tem vindo a desempenhar funções que antes pertenciam à cultura. Bell, defende ainda a diversidade do design, enquanto agente e intérprete cultural, porque permite ao designer aproximar-se e desenvolver trabalho noutras áreas de actividade possivelmente menos rentáveis, mas também possivelmente mais profundas e humanamente mais interessantes. A actividade e responsabilidade social do design vai para lá da cultura meramente comercial das marcas e dos negócios.

“Art and culture are open to interpretation. Why must we give them fixed identities? The visual identity of a cultural organization can’t be invented. It can’t be what you would like it to be. It can only be an enhancement of what it is. (...) Commercial corporate identity makes no distinction between inventiveness and invention (...) identity is a made-up thing. It is made up because corporate identity was invented to distinguish identical products from one another, or at least products that are perceived to be the same as your competitor produces. Branding and corporate identity are defined by competition. (...) Why don’t graphic designers, as part of their armoury of approaches, have something called cultural identity? Whereas corporate identity can be re-invented, cultural identity is the way you are whether you like it or not” (Bell, 2004, p. 27-28).

5.9 O design como agente cultural em estratégias de branding

Se a evolução das marcas decorreu da evolução dos sistemas de reprodução e de comunicação em massa, o aparecimento de novos canais e meios de comunicação tão distintos uns dos outros contribuiu ainda para que o branding fosse muito mais do que simplesmente o aplicar de uma marca comercial em diferentes suportes e produtos: o branding é sobretudo a gestão do relacionamento entre uma organização e os seus constituintes, o resultado da respectiva actividade e das diferentes audiências.

No entanto, uma estratégia de diferenciação pode deixar de o ser a partir do momento em surgem plágios, cópias ou seguidores de tendências. Daí que, em estratégias organizacionais e abordagens de design, tanto identidade (e diversidade) cultural como ética global sejam presentemente apontados como importantes factores de diferenciação (Bell, 2004, p. 27-28).

5.10 Gestão estratégica e design

Considerando uma forte componente estratégica implícita no design, ao nível do desenvolvimento de objectos, processos, serviços e respectivos sistemas, e a gestão estratégica das organizações enquanto processo de resolução de problemas de ordem essencialmente relacional e financeira (Anexo 1), encontramos na intersecção destas duas vertentes estratégicas uma complementaridade potenciadora de factores de competitividade organizacional. Em conjunto, poderão otimizar e rentabilizar processos de relacionamento entre organizações e mercado, preferencialmente segundo contributos que respondam eticamente aos efeitos negativos do branding.

Conclusões da primeira parte:

As principais conclusões, seguidamente enunciadas, convergem para a problematização específica dos casos que aprofundaremos na segunda parte. Servem como pontos de referência ao estudo sobre a actuação das marcas de calçado com sucesso no mercado, e como dados a considerar na análise ao contexto industrial português do calçado:

- O sucesso das organizações depende cada vez mais da capacidade em saber conquistar o mercado com aquilo que produzem.
- O aumento da inclusão de programas de design na gestão estratégica das organizações é em grande parte devido à criação de mais-valias que estes permitem tanto ao nível do produto como da imagem.
- A integração do design nas organizações permite igualmente estabelecer relacionamentos de maior proximidade com o mercado.
- A aproximação entre a indústria e o design ou o design e a indústria corresponde a modelos de gestão de recursos em design. A gestão do processo de integração multidisciplinar em torno de um projecto de marca é determinante em ambos os casos.
- Segundo processos que exigem continuidade, a identidade corporativa e o branding reflectem a consciência organizacional para as questões da imagem, onde o design desempenha um papel central.
- Ainda que em evolução, o branding visa a competitividade dos produtos no mercado, sobretudo pela diferenciação da imagem.
- Os modelos de colaboração apontam para a integração do design em competências internas das organizações, implicando a gestão de equipas multidisciplinares responsáveis pelo desenvolvimento de produto e da comunicação, numa lógica de continuidade evolutiva.
- Considerando o nivelamento tecnológico e a função emocional das marcas junto do mercado, as organizações tendem a especializar-se sobretudo na oferta de ideais em qualquer sector de actividade ou tipologia de produto.
- A consciência social, cultural e ética organizacional representam hoje, e mais ainda no futuro, factores de diferenciação e vantagens competitivas para as marcas.

PARTE II - Identidade e marcas no calçado

Partindo dos conteúdos analisados anteriormente, a segunda parte da presente dissertação incide na análise de factores de competitividade e de sucesso em marcas de referência no contexto internacional do calçado, passíveis de serem transportadas para a realidade da indústria portuguesa.

São abordados exemplos de estratégias de desenvolvimento de imagem ao nível do produto e da comunicação no sentido de identificar pontos de ligação entre as marcas, o design, a indústria e o mercado. No contexto nacional, a análise da evolução do sector português do calçado nos últimos 30 anos possibilita o entendimento do panorama actual da indústria e a identificação de um conjunto de pontos fortes e fracos, bem como das principais razões que se encontram na origem do défice de imagem do calçado português. O cruzamento destas duas leituras, da realidade dos factores de criação de imagem na indústria portuguesa do calçado e do panorama das marcas internacionais de referência, permite identificar objectivos estratégicos relevantes para a indústria e estabelecer prioridades em matéria de imagem, e respectiva articulação com o design.

Iremos verificar que no essencial se tratam de abordagens diferentes aos processos de desenvolvimento, produção, comercialização e distribuição de produtos, uma vez que nas marcas de referência as opções incidem em estratégias dirigidas ao consumidor final, enquanto que na indústria portuguesa as empresas cresceram sobretudo com base na oferta de produção industrial. Se é conhecido o défice de imagem dos produtos portugueses, a oferta de marcas de referência internacionais consiste em produtos de grande procura e valor acrescentado, essencialmente devido a questões de imagem. As marcas de referência internacional sabem aquilo que o mercado procura em cada contexto específico.

Figura 6–I: Registos gráficos de marcas comerciais de referência no contexto internacional do calçado
Os registos aqui apresentados de forma aleatória, foram reunidos com base nos seguintes critérios:
marcas de calçado representativas de diferentes tipologias que exibem estratégias de branding; marcas com expressão no mercado em termos de imagem (excelência gráfica dos registos, das respectivas versões e aplicações); marcas internacionais de referência fabricadas em Portugal; marca portuguesa escolhida para estudo de caso.

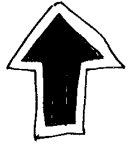


Figura 6–II: Panorama geral das marcas de calçado de referência

Este mapa conceptual de análise de marcas de referência no contexto internacional do calçado foi desenhado com base nos principais domínios de actuação das marcas: produto, produção, distribuição e comunicação.

Aqui importa verificar como o sucesso das marcas reside no domínio das estratégias integradas de produto e de comunicação, ou seja, do branding, e no controlo máximo da cadeia de valor, desde a análise aos comportamentos do mercado, passando pela conceptualização de tipologias de produto, à distribuição e colocação no ponto de venda. Dos elementos para análise, recolhidos entre 1996 e 2005, constam: visitas a lojas de calçado em alguns países da Europa, nos Estados Unidos da América, Brasil e Austrália; um conjunto de aproximadamente duas centenas de modelos e embalagens de calçado; suportes de comunicação diversos (catálogos e outras publicações promocionais editadas pelas próprias marcas, etiquetas, postais, autocolantes, visitas a sítios da internet, publicidade em revistas internacionais e portuguesas, guias urbanos).

panorama actual no domínio das marcas de calçado



da maior destaque e relevância às sapateiras por ter sido aí que as marcas no calçado emergiram e desenvolveram a imagem a ligação à moda e/ou têm sido determinante no vertente de calçado tradicional, onde a itália é a 1ª destacada, e através das marcas que a indústria poderá competir melhor. refere-se à marca própria pela relevância junto do mercado

MARCAS de REFERÊNCIA no contexto pan-europeu do calçado

Revolução do lazer.
sapatos com desempenho específico para o uso no desporto. As melhores eram das melhores marcas e usadas pelas elites de lazer. tendência apontar no sentido de lazer. Viviane Westwood introduziu essas sapateiras na moda nos anos 70. A partir daí, dá-se o vir generalizado. As marcas de tipologias de calçado desportivo e alargamento, passas de tipologias nos anos 80, DKNY desempenha um papel importante nesta transição.

ORIGENS

TIPOLOGIAS

MARCAS

uma generalização outras especializadas. destacam-se as que melhor interagem com o mercado do produto através da comunicação e constante renovação das gamas/ inovações.

PRODUTOS

desenvolvimento de produto/redo

desenvolvimento de gamas

produtos 'vaca leiteira'

IMAGEM

produto

ligação à moda

ligação ao design

Re-edição de clássicos

abandonar a diferença da moda ou do estilo para incorporar o conceito de moda no nível da comunicação e produto. a importância de algumas marcas permite-lhes a edição de réplicas de modelos antigos, conforme o seu passado histórico, optando pelos mais marcantes.

COMUNICAÇÃO

identidade e globalização

apropriação de linguagem

ligação ao design e à arte

É onde se encontram os produtos e marcas de vanguarda que com maior diferenciação em mercados específicos

PRODUÇÃO

GRANDE ESCALA

sub-contratação

excessos da indústria

Cópia

Ciclo de vida

PEQUENAS SÉRIES

sub-contratação

produção de marca própria

DISTRIBUIÇÃO

AGENTES E DISTRIBUIDORES

LOJAS MULTIMARCA

cadeias de lojas grandes superfícies

comércio tradicional

lojas especializadas

lojas marca-própria

LOJAS MARCA PRÓPRIA

estilos de vida partilhados segundo classes sociais, grupos de interesse, faixas etárias. tribos urbanas, desenvolvimento e partilha de códigos. apropriação destes códigos permite infiltração das marcas e criação de novas tipologias. Blackspot meaker. existem exemplos de baixo custo e baixo nível de inovação.

aproximação entre gamas e modelos disponíveis. centro de atenção das marcas e lançamento de exclusivos e valor acrescentado. distribuição/franchising permite repartição de custos e controlo da imagem.

É o domínio dos circuitos de distribuição que permite a opção de produção em grande escala.

essencialmente sub-contratada. as grandes marcas na Ásia, pelas grandes marcas tecnológicas e adquiriu detetec, tem custos de mais de obra. know-how, ou muito baixos.

hoje encontramos nos mercados de produção recursos tecnológicos e empresas especializadas na produção e montagem de calçado, componentes e acessórios. Contribuindo destas indústrias na Ásia.

capacidade de marcas e produção

exemplos de grandes marcas com produção própria são importantes, na medida em que detêm know-how e próprios, caso da indústria portuguesa (Fidelbrun).

Capítulo 6 - Marcas de referência no contexto internacional do calçado

Foi sobretudo pelo factor de diferenciação que as marcas representam que a imagem no calçado contribuiu para a evolução do sector. Neste âmbito, referimo-nos às marcas na perspectiva do branding enquanto estratégia organizacional de imagem em direcção ao mercado.

Damos maior importância ao calçado de carácter desportivo, designadamente as sapatilhas, por ter sido nesta tipologia de calçado que as marcas comerciais mais evoluíram no mercado em termos de visibilidade nos pontos de venda (Figura 6–I). Por outro lado, a aproximação entre as sapatilhas e a moda tem sido determinante para a introdução de novos produtos no mercado, designadamente por passarem a ser usadas noutros contextos de utilização além da prática desportiva.

Neste capítulo, iremos analisar o contexto de marcas de referência ao nível da produção, produto, distribuição e imagem em termos sucintos. Entre outras questões, é nos domínios da imagem e dos sistemas de distribuição que se constituem vantagens competitivas poderosas para as organizações que detêm esse know-how.

Nesta análise ao contexto das marcas de referência, foi desenvolvido um mapa conceptual onde se procurou enquadrar os principais tópicos de discussão. Importa realçar como um dos principais factores de sucesso reside no controlo de toda a cadeia de valor, desde a análise a comportamentos do mercado à colocação no ponto de venda, passando pelo desenvolvimento de produtos e da marca (Figura 6–II). Outro aspecto essencial a considerar reside no domínio da implementação das estratégias de produto e de imagem, ou seja, do branding.

6.1 Evolução das marcas no calçado desportivo em particular

A crescente importância das sapatilhas dá-se com a elevação do lazer. Numa perspectiva histórica, os produtos das marcas mais relevantes foram a materialização de respostas a requisitos funcionais. Ao contrário do que acontecia há um século atrás, onde só as elites praticavam desportos e usavam artefactos específicos incluindo calçado, como por exemplo na caça, os anos cinquenta trouxeram as máquinas e um certo esquecimento pelo desporto. "Nos EUA, só os meninos bem comportados praticavam desporto e usavam sapatilhas, a tipologia de calçado mais acessível na época, daí que apenas tenham evoluído sobretudo no basquetebol, ténis, futebol e atletismo. Contudo é no basquetebol onde as sapatilhas inicialmente mais se desenvolveram. A Converse (1919) surge como a primeira marca deste tipo de produto, mas só nos anos 80 se dá a explosão de marcas de sapatilhas e o seu uso generalizado" (Polhemus, in Farrelly, 1998, p. 63). A par da transmissão televisiva a cores de acontecimentos desportivos, os patrocínios a atletas, eventos e ídolos do desporto contribuíram em grande medida para a profusão das marcas, para o aparecimento de novos posicionamentos no mercado e para a expressão no uso.

Em 1983, em contraste com os estilos femininos tradicionais, é Vivienne Westwood quem introduz as sapatilhas nas passerelles da alta costura ao ditar a cultura urbana. Nos EUA, as sapatilhas funcionavam para as mulheres como alternativa ao uso de tacões nas deslocações diárias para o trabalho, tendo passado deste modo a existir também enquanto acessórios de um estilo de vida moderno (Polhemus, in Farrelly, 1998, p. 63).

Nos anos 90 as sapatilhas são objecto de grande desenvolvimento, alargamento de tipologias e também elevadas a objecto de culto, pelo emergir de modalidades como o surf ou o skate, e pela transversalidade da moda ao incorporá-las enquanto elemento de crescente importância. Ao transportar a estética do sapato de ciclismo para o contexto da moda, a DKNY contribui para uma outra etapa no processo de integração do calçado desportivo enquanto factor de diferenciação, longe dos atributos funcionais de origem. A evolução

do mercado, certas características actuais da produção e a importância da imagem, conduzidas pelo desenvolvimento organizacional, levaram ao aparecimento de inúmeras tipologias de marca e produto que encontramos hoje facilmente disponíveis, inclusivamente na internet. Com base no crescimento da produção de bens e equipamentos destinados ao lazer e ao desporto, Lidewij Edelkoort (Design Academy Eindhoven, 2003, p.4) defende que uma das tendências de evolução da sociedade na Europa aponta para o aumento das actividades em tempos livres. Seja pelos modelos de calçado específico para cada uma das inúmeras modalidades existentes ou emergentes, acessórios e complementos, é no desenvolvimento de produtos para o lazer directamente dirigidos a grupos de específicos de consumidores, que actualmente se percebem estratégias e investimentos organizacionais. É o próprio lazer que "contamina" o trabalho.

6.2 Tipologias de marcas e de produtos

As tipologias de marcas e de produtos tendem a encaixar no mercado segundo padrões e posicionamentos pré-estabelecidos (Figura 6–III). No caso do potencial de evolução de novas tipologias ser validado pelas audiências mais próximas, existe espaço no mercado para introdução de tipologias alternativas aos padrões instituídos, sobretudo ao nível cultural e da sustentabilidade ecológica.

A evolução das marcas abriu o leque de tipologias tanto de produtos como de marcas em si, que se estende ao aparecimento de novas modalidades e, principalmente, a novos estilos de vida. Através da oferta para desempenhos específicos, acompanhados por imaginários e argumentos, o desenvolvimento de novos produtos e a criação de novas tipologias tem contribuído para o alargamento dos mercados.

Ainda que o número de tipologias no calçado seja elevado, a história recente das sapatilhas e a crescente diversidade que o cruzamento de processos e materiais permite, indicam a existência de oportunidades em aberto para a introdução de propostas alternativas de calçado, designadamente ao nível dos produtos de conforto integral, reciclados e materiais verdes.

Ao nível da inovação tecnológica, encontram-se facilmente no mercado propostas muito evoluídas, sobretudo em produtos de alto desempenho concebidos para actividades e práticas desportivas muito específicas. Quando essas soluções são transpostas para o mercado de calçado de uso corrente, nem sempre representam vantagens acrescidas para os produtos. Um modelo de sapatilhas da Adidas, com um chip electrónico e um interface onde se acciona um sistema mecânico de ajuste da sola ao tipo de piso, é exemplo de uma proposta deste tipo. Noutros exemplos, pode verificar-se o oposto. Uma nova tipologia de loja Nike em Nova Iorque dedica-se à customização de produtos restritos a clientes convidados a desenhar os seus próprios modelos. Contrariamente ao que seria de esperar, grande parte dos pedidos dos clientes incidiu na simplificação dos produtos.

Apesar do aumento de tipologias de marcas e de produtos, com a produção massificada a oferta tende a nivelar-se tanto ao nível dos produtos como dos pontos de venda, deixando por vezes pouca margem de escolha aos consumidores, contrariamente ao que seria de esperar face a quantidade da oferta.

Como meio de caracterizar diferentes tipos de abordagem às marcas, identificámos três níveis de actuação comparáveis a três tipologias de mercado:

- Marcas indiferenciadas – As marcas indiferenciadas são aquelas cujo produto se centra maioritariamente nas características funcionais do sapato e no preço. Acima das conotações sociais e de imagem que os sapatos possam ter, servem essencialmente para caminhar, pelo que devem ter um preço justo. No entanto, sendo os contributos da vertente de imagem diminutos e a concorrência maior nos segmentos de mercado mais baixos, o principal objectivo de um produtor de calçado neste território pode rapidamente tornar-se na sua sobrevivência.

MARCAS DE REFERÊNCIA INTERNACIONAIS

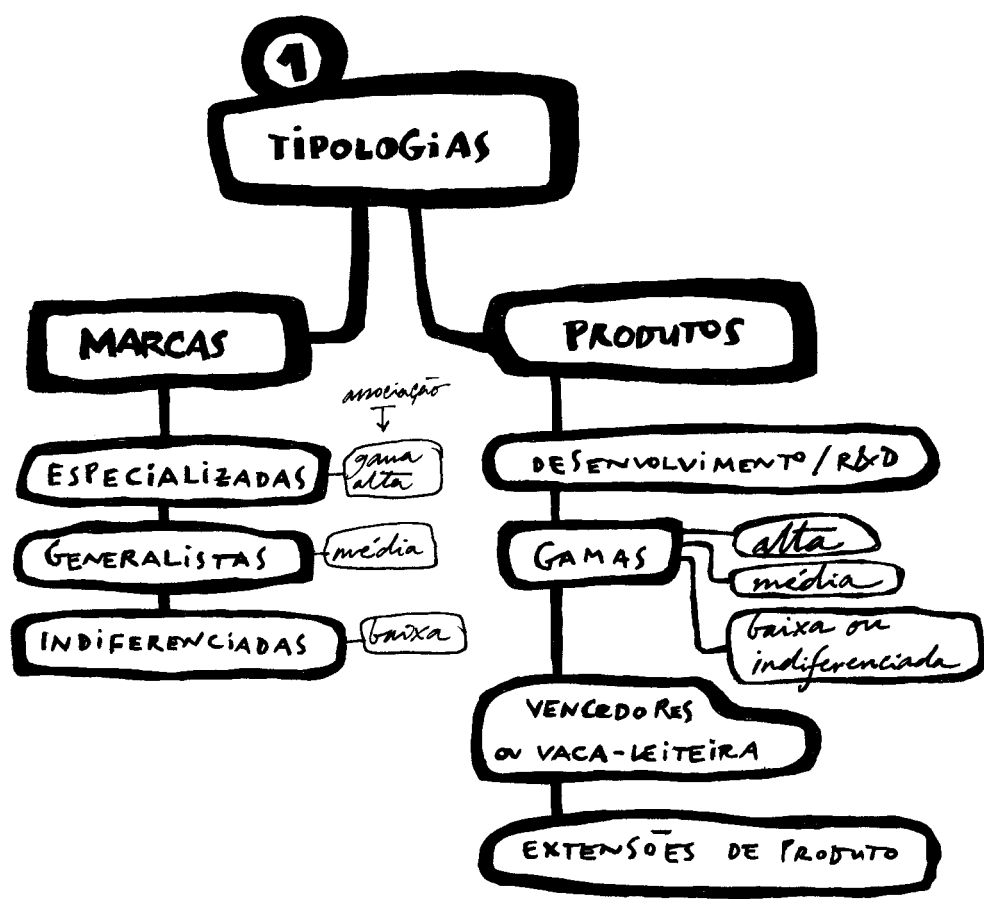


Figura 6–III: Tipologias de marcas e de produtos

As tipologias de marcas e produtos tendem a encaixar no mercado segundo padrões e posicionamentos pré-estabelecidos. A validação do potencial de evolução de uma nova tipologia, pelo grupo de consumidores a quem uma marca pretende dirigir-se, pode significar a existência de espaço no mercado para a introdução dessa tipologia. A apresentação de propostas que sugiram alternativas válidas aos padrões instituídos, principalmente que reforcem as questões de ordem social, cultural e da sustentabilidade ecológica, poderão constituir factor de inovação e de competitividade.

- Marcas generalistas – Num patamar intermédio, fruto da evolução das marcas e do desporto nos anos 80, as marcas generalistas são aquelas cuja oferta compreende tipologias muito diferentes umas das outras, por serem desenhadas para cumprir funções também elas muito distintas. Assim, dentro da mesma marca tanto podemos encontrar calçado específico para a prática de futebol, em diferentes tipos de piso se quisermos, como outros dirigidos ao ténis, golf, desporto automóvel ou ainda para a prática de desportos na neve. Além das razões associadas à evolução natural do mercado ou de dimensão organizacional, o grande risco nas marcas generalistas reside na dificuldade em atingir e manter patamares de competitividade elevados, ou tornarem-se indiferenciadas pela dispersão, e serem por isso ultrapassadas pela concorrência mais evoluída em termos da qualidade da oferta e da mensagem.
- Marcas especializadas – Considerando as questões da imagem como factor de competitividade, merecem-nos especial interesse as marcas especializadas na medida em que sabem interagir melhor com o mercado através da comunicação e do produto, e principalmente pela antecipação de respostas cada vez menos dispersas. Em torno da personalidade da marca, têm a capacidade de desenvolver novas gamas com regularidade e também de introduzir extensões de produto no mercado como acessórios, roupa e equipamentos complementares.

Dentro de um universo de uso e desempenho existem inúmeras tipologias de calçado. A actual evolução do mercado permite facilmente a introdução de protótipos no mercado e a rápida produção de uma gama de produtos. Por sua vez, a especialização das marcas tem contribuído para o alargamento do mercado, fortemente apoiada pela inovação tecnológica a nível dos materiais e da inovação nos processos produtivos.

6.3 Estratégias de produto

No contexto das marcas de referência, o desenvolvimento de produtos e de gamas é garantido por autênticas super-equipas que geralmente trabalham em sigilo e em contacto muito próximo com a criatividade, com novos processos de produção e materiais, mas sobretudo com o público-alvo junto do qual promovem testes de conceito e de produto no terreno.

6.3.1 Desenvolvimento de produtos e de gamas

Ao tirar partido da optimização da produção e de variações em torno da partilha de componentes, o desenvolvimento de gamas de sapatilhas estabelece em muitos casos paralelismos com a Swatch. O resultado permitiu chegar à ideia de identidade e variação, continuidade na evolução da marca e adaptabilidade a convenções determinadas pela moda. Os produtos podem ainda ser posicionados de maneiras distintas: no segmento baixo ou indiferenciado, médio ou generalista, e alto ou especializado.

Conscientes das mais-valias que o trabalho dos designers consegue gerar, as grandes marcas internacionais têm desenvolvido projectos específicos de colaboração com designers reconhecidos, com trabalho desenvolvido noutras áreas que não especificamente no calçado. Tal como a Nike, que tem em desenvolvimento um projecto de calçado modular com o designer australiano Marc Newson, também a Puma convidou o designer Philippe Starck para desenhar uma colecção.

Pelo posicionamento elevado que a alta costura representa, a associação das marcas de sapatilhas à moda permite que um produto se torne exclusivo e que o posicionamento seja elevado. A ligação entre estilistas conhecidos e as marcas contribui para a diferenciação e elevação do estatuto dessas marcas junto de novos mercados, tal como é exemplo a gama Y3 de vestuário, calçado e acessórios da Adidas desenhada por Yhoji Yamamoto.

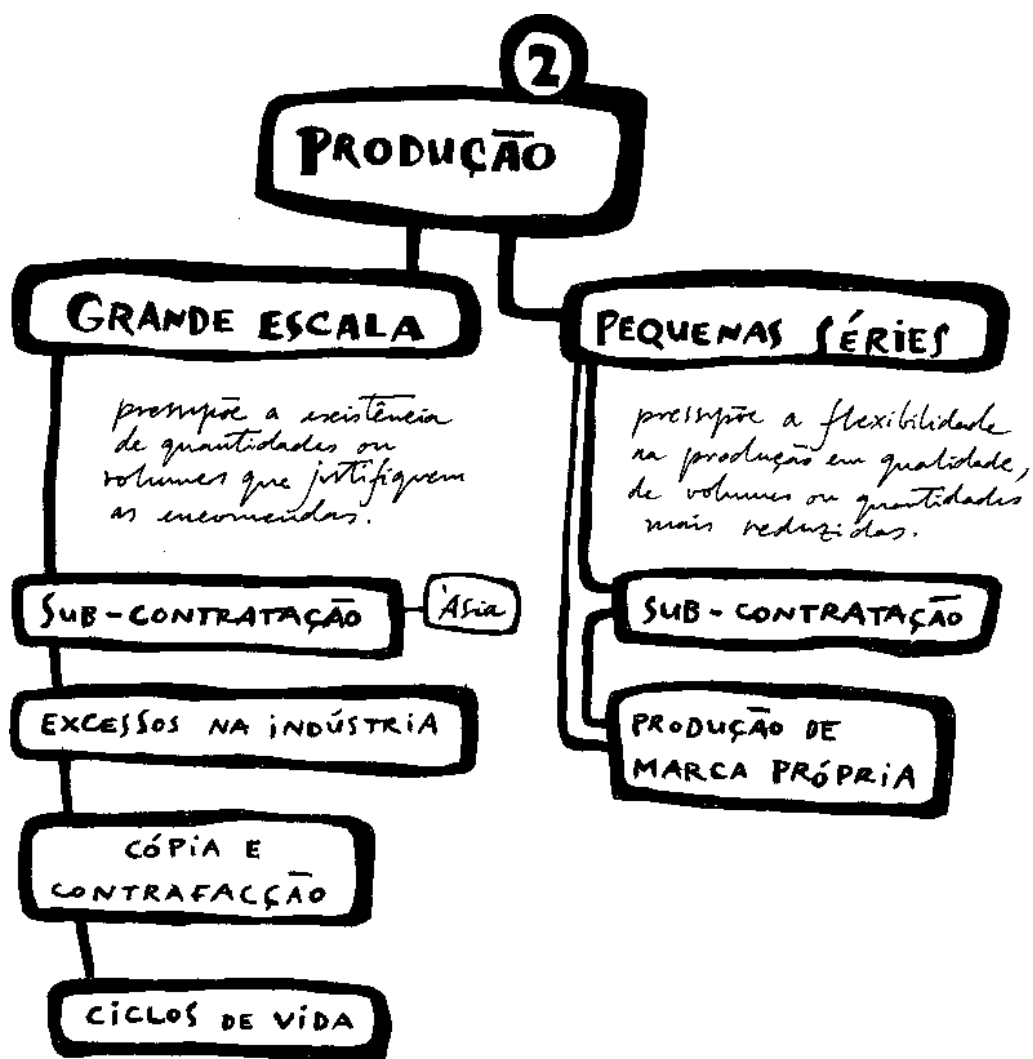


Figura 6-IV: Principais tipologias de produção

A produção no calçado é sobretudo pensada a dois níveis: em grande escala, numa lógica de relação quantidade/preço; e produção de pequenas séries numa lógica de diferenciação pela imagem.

Enquanto que as grandes séries tendem a ser produzidas nos países asiáticos e do leste europeu (aqueles que representam custos de mão-de-obra mais competitivos), a produção de pequenas séries encontra-se associada a produtos exclusivos de grande valor acrescentado.

6.3.2 Produtos de grande longevidade

Ao longo de décadas que têm existido marcas e modelos de calçado com grande longevidade. São geralmente objecto de cópia, muitas vezes massificada, ao serem identificados enquanto objecto-chave da moda vigente, podendo mais tarde ser encontrados em qualquer segmento de mercado, sobretudo nos segmentos mais baixos. De entre outros exemplos possíveis, o modelo Chuck Taylor - All Star da Converse ou o Pelotas da Camper podem ser evocados como produtos vencedores por seduzirem eficazmente o mercado e consequentemente influenciar outras marcas e a indústria. Ainda que por outras razões, no contexto português a bota Sanjo é um exemplo paradigmático.

6.3.3 Cópia e contrafacção

A cópia é uma condição sine-qua-non na indústria do calçado. A protecção da imagem e dos modelos é imprescindível para a evolução de uma marca, sendo na produção sub-contratada que os produtos podem sofrer maior exposição ao risco de serem copiados. A cópia corresponde a nichos de mercado rentáveis e muito explorados sobretudo pelas marcas indiferenciadas, que na ausência de ideias próprias procuram aproximar-se o mais possível de configurações estéticas vigentes ou dos modelos vencedores. Como exemplo, além de registar produto e comunicação, a Camper constituiu internamente um departamento jurídico exclusivamente dedicado à identificação de contrafactores e protecção da marca.

6.3.4 Ciclo de vida e obsolescência planeada

Quando assentes na predominância da imagem e pelos elevados ritmos de renovação que esta sofre, os produtos podem ser concebidos no sentido de tender a maior desgaste ou a ter um ciclo de vida mais curto. Tal como noutros objectos, como nos micro-ondas ou baldes de cozinha com tampa e pedal, a obsolescência de um produto pode ser planeada de acordo com o desenho, materiais empregues ou com os sistemas de produção. Nas gamas altas, geralmente tanto pelo desenho como no cuidado da produção e também pelo preço, os objectos podem tender a uma maior longevidade. Seja nas gamas altas ou baixas, dado o contexto sócio-económico actual, a longevidade de um produto pode representar mais-valias acrescentadas para as organizações e para a sociedade em geral.

No calçado, o uso de materiais sintéticos no fabrico integral de sapatos traduz-se muitas vezes em produtos que condicionam o conforto na utilização e reduzem o tempo de vida útil desses produtos. Não por razões de desgaste mas porque, entre outras, a proliferação dos sintéticos dificulta a escolha de sapatos que facilitem a respiração dos pés e inibam o aparecimento de problemas dermatológicos, factores que contribuem para ciclos de vida mais curtos.

6.4 Produção

Actualmente, a maioria da produção das marcas de referência é sub-contratada na Ásia ou em países fornecedores de mão de obra barata cujos recursos tecnológicos e know-how implantados lhes permite obter preços impensáveis noutros países.

No calçado, a produção é pensada sobretudo a dois níveis: em grande escala, numa lógica de relação quantidade/custo, e ao nível da produção de pequenas séries, onde se inclui a customização, numa lógica de diferenciação pela imagem (Figura 6-IV). Enquanto as grandes séries tendem a ser conotadas com os países asiáticos e do leste europeu, a produção de pequenas séries encontra-se sobretudo associada a produtos exclusivos de grande valor acrescentado.

Presentemente, nos mercados de produção em grande escala, podem contratar-se empresas especializadas em processos de fabrico e montagem de calçado, componentes, acessórios e vestuário de grande



preço de venda no mercado



LOJA	50%		
MARCA	33%	LUCRO	13.5 %
		I&D	11 %
		IMAGEM	8.5 %
PRODUÇÃO	12 %	MATERIAIS	8 %
		LUCRO	2 %
		CUSTOS PRODUÇÃO	2 %
		SALÁRIOS	(0.4%)
TRANSPORTE + TAXAS	5%		

Figura 6-V: "Price make-up" (The Clean Clothes Campaign, cit. in Petrina, 2001)

Repartição dos custos e proveitos associados a um par de sapatilhas fabricadas na Indonésia e colocadas no ponto de venda a 100 dólares. No mesmo estudo é possível verificar os índices de poluição, e respectiva distribuição geográfica, associados ao fabrico do mesmo produto ao longo de toda a cadeia de produção (Petrina, 2001).

qualidade, desde que os volumes de produção justifiquem a encomenda. A Sanjo é exemplo de uma marca portuguesa que actualmente produz em países com estas características.

6.4.1 Sub-contratação da produção

A semelhança dos recursos técnicos, tecnológicos, desenhos, processos e materiais usados em produtos concorrentes pode facilmente conduzir à proximidade da oferta e consequente perda de vantagens competitivas. Uma dificuldade na gestão estratégica da sub-contratação reside na interdependência que passa a ser estabelecida entre a marca, fornecedores e restantes agentes envolvidos, no sentido da partilha de objectivos, competências e responsabilidades.

6.4.2 Produção de marca própria

Os casos de sucesso de marcas com produção própria são importantes de considerar na medida em que detêm o know-how e os recursos próprios que lhes permitem desenvolver e gerir integralmente um produto, ainda que determinadas fases do processo sejam sub-contratadas.

A New Balance (NB) por exemplo, marca especializada em sapatilhas para atletismo, é actualmente a única grande marca americana de calçado desportivo que fabrica nos EUA. As principais marcas concorrentes, Nike e Reebok, produzem na China, Indonésia e Vietnam, de onde vem cerca de 75% do calçado desportivo à venda nos EUA. Como a NB tem custos de mão-de-obra mais elevados, a estratégia da marca passa pelo alargamento da oferta a outras modalidades além do atletismo (como o montanhismo e o lacrosse), pela expansão da rede de lojas de marca própria, e pela distribuição directa da fábrica aos retalhistas. Ao introduzir na produção de calçado o modelo just-in-time usado no fabrico de automóveis, os ciclos de produção foram reduzidos de 8 dias para 8 horas. Deste modo, a NB conseguiu reduzir drasticamente os elevados custos de armazenamento, melhorar a rapidez no fornecimento a retalhistas independentes, e aumentar a flexibilidade da produção dirigida ao lucrativo nicho de mercado de encomendas especiais.

6.4.3 Excessos da indústria

"No Logo", o trabalho da jornalista Naomi Klein, visa precisamente a denúncia de excessos corporativos e na indústria. Entre eles, Klein refere a sobrevalorização do produto e dos resultados, a exploração humana, a criação de desperdício pela devastação de recursos naturais e ambientais, bem como o favorecimento de uns pelo sacrifício de outros (Figura 6–V).

A marca norte-americana de sapatilhas de skateboarding DC Shoes é exemplo de uma marca que produz em grande escala em países asiáticos. Não obstante ter começado por se dirigir a um nicho de mercado, tribos urbanas que praticam o estilo de vida do skate, a extensão das gamas, a proximidade entre modelos, e os ritmos elevados de produção presentes nos catálogos da DC Shoes que lança quatro colecções por ano quando a generalidade da oferta se resume a duas, revelam uma estratégia de branding centrada na optimização dos processos, no domínio da distribuição, na maior abrangência de mercado, mas também na redundância na oferta (Figura 6–VI).

6.5 Distribuição

Os principais canais de distribuição do calçado são as grandes empresas comerciais, agentes, distribuidores, grandes superfícies lojas multimarca e lojas de marca própria.

É o domínio da cadeia de distribuição que permite a opção de produção em grande escala ou de pequenas séries, isto é, em quantidades determinadas pelo fabricante. Dadas as características da produção massificada, é possível encontrar-se semelhanças entre marcas e produtos concorrentes, dado que recorrem a desenhos,

OVERVIEW

<p>MODEL: AEROTECH MIDSOLE: 102344 FIT: WIDE</p> <p>MODEL: A.V.E. MIDSOLE: 102331 FIT: MEDIUM</p> <p>MODEL: REASON MIDSOLE: 102328 FIT: WIDE</p> <p>MODEL: EXACTA MIDSOLE: 102327 FIT: MEDIUM WIDE</p> <p>MODEL: TRUTH MIDSOLE: 102311 FIT: MEDIUM WIDE</p> <p>MODEL: SOLUTION MIDSOLE: 102317 FIT: WIDE</p> <p>MODEL: WILLIAMS MIDSOLE: 102307 FIT: WIDE</p> <p>MODEL: TEKRON MIDSOLE: 102300 FIT: WIDE</p> <p>MODEL: MIRRA MIDSOLE: 102294 FIT: WIDE</p> <p>MODEL: ALLIANCE MIDSOLE: 102288 FIT: WIDE</p>	<p>MODEL: KAYRON MIDSOLE: 102343 FIT: MEDIUM WIDE</p> <p>MODEL: IXUMA MIDSOLE: 102342 FIT: MEDIUM WIDE</p> <p>MODEL: SOLARO MIDSOLE: 102345 FIT: WIDE</p> <p>MODEL: ODYSSEY MIDSOLE: 102344 FIT: WIDE</p> <p>MODEL: HIMS MIDSOLE: 102341 FIT: WIDE</p> <p>MODEL: SOLE MIDSOLE: 102338 FIT: WIDE</p> <p>MODEL: FACTOR MIDSOLE: 102335 FIT: WIDE</p> <p>MODEL: AVATAR MIDSOLE: 102329 FIT: MEDIUM WIDE</p> <p>MODEL: TITAN MIDSOLE: 102327 FIT: WIDE</p> <p>MODEL: SCRIPT MIDSOLE: 102319 FIT: WIDE</p>	<p>MODEL: STATUS MIDSOLE: 102344 FIT: WIDE</p> <p>MODEL: KAYRON MIDSOLE: 102343 FIT: MEDIUM WIDE</p> <p>MODEL: IXUMA MIDSOLE: 102342 FIT: MEDIUM WIDE</p> <p>MODEL: SOLARO MIDSOLE: 102345 FIT: WIDE</p> <p>MODEL: ODYSSEY MIDSOLE: 102344 FIT: WIDE</p> <p>MODEL: HIMS MIDSOLE: 102341 FIT: WIDE</p> <p>MODEL: SOLE MIDSOLE: 102338 FIT: WIDE</p> <p>MODEL: FACTOR MIDSOLE: 102335 FIT: WIDE</p> <p>MODEL: AVATAR MIDSOLE: 102329 FIT: MEDIUM WIDE</p> <p>MODEL: TITAN MIDSOLE: 102327 FIT: WIDE</p> <p>MODEL: SCRIPT MIDSOLE: 102319 FIT: WIDE</p>
---	---	--

OVERVIEW

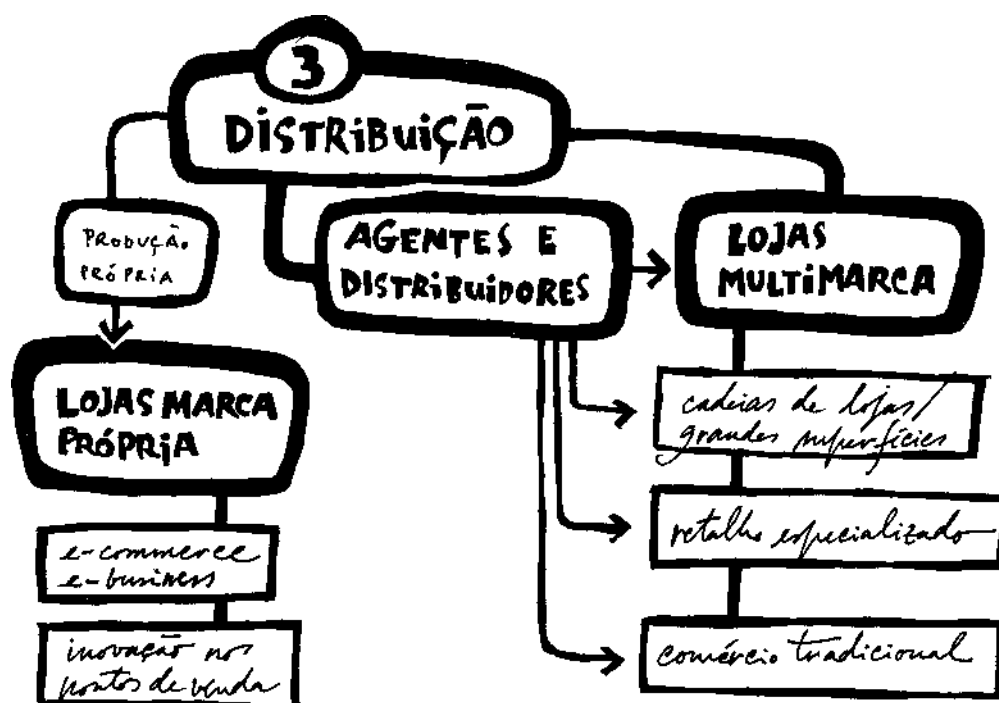


Figura 6–VII: Canais de distribuição

Os principais canais de distribuição do calçado são os agentes e distribuidores, as lojas multimarca e as lojas de marca própria.

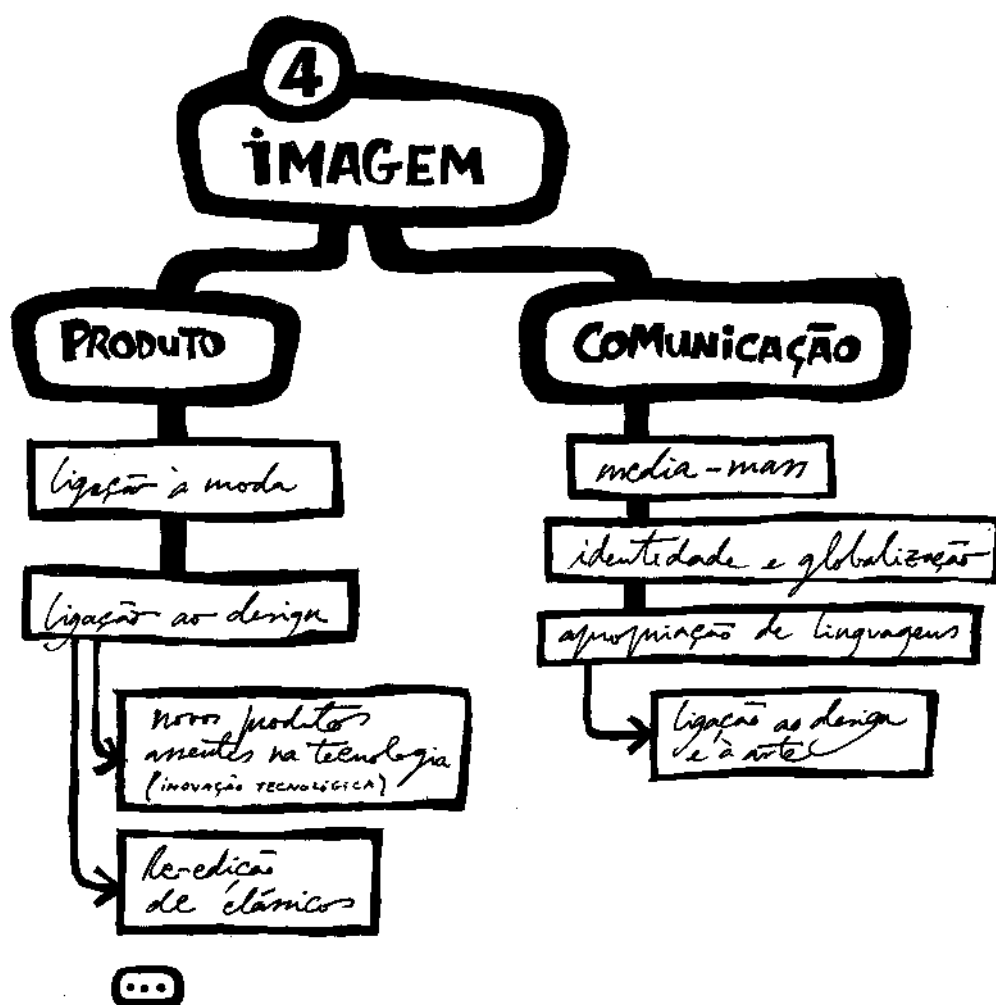


Figura 6–VIII: Principais estratégias de desenvolvimento de imagem

A imagem no calçado provém essencialmente da articulação entre atributos estéticos e de desempenho do produto, da eficácia da comunicação face o público-alvo, e do posicionamento da marca.



This is work
Car customiser

"I do a few cars, take a few months off, do a few more cars, take a few more off. Most people don't do that."



Figura 6-X: Campanha "This is Work" – Caterpillar

Ainda que seja uma marca originalmente associada a outro tipo de produtos, a Caterpillar assume hoje um portfólio alargado de novas tipologias de produto. Ao longo da campanha de calçado, roupa e acessórios "This is Work", a Caterpillar relaciona novos produtos com profissões muito diferentes daquelas que geralmente se associam à tipologia de produto original da marca, sem contudo perder o carácter de acção no trabalho e no terreno. Por sua vez, a comunicação usada nestes novos produtos remete para estilos de vida actuais e alternativos, que sugerem uma nova ideia da marca e lhe conferem novos atributos.

materiais e tecnologias também muito semelhantes (Figura 6–VII).

Tanto podem as pequenas séries ser sub-contratadas como pode a produção ser da responsabilidade de uma organização por intermédio de marca própria, em função dos seus recursos internos. Visa a produção de séries exclusivas e limitadas, onde a customização e flexibilidade são caracterizadoras do próprio processo.

6.6 Imagem

A imagem no calçado provém essencialmente da articulação entre atributos estéticos e de desempenho do produto, da eficácia da comunicação face o público-alvo, e do posicionamento da marca. A identidade das marcas é constituída pelo conjunto pontos de contacto com o mercado, ao nível do produto, comunicação, ambientes e comportamento. As principais estratégias de imagem nas marcas de referência centram-se sobretudo no produto e na comunicação (Figura 6–VIII).

6.6.1 Registo gráfico de marcas

A grande maioria dos registos gráficos das marcas mais relevantes no sector do calçado vai ao encontro dos principais requisitos funcionais. A par dos nomes, a representação formal facilita a exploração da vertente de imagem ao longo do processo natural de evolução das marcas. Não obstante a longevidade, algumas marcas como a Adidas ou a Converse usam a mesma configuração gráfica desde a primeira metade do Séc. XX .

6.6.2 Veículos de comunicação de moda

A moda é um guia de estilo. Ao serem introduzidas na moda, as sapatilhas passaram a ser consideradas como elementos de estilo em que os produtos dessa relação resultam recorrentemente em exercícios formais e de estilo. As revistas e guias de moda têm sido um veículo importante de divulgação das marcas, por apresentarem os produtos que antecipam ou confirmam as tendências do mercado. Neste tipo de publicações a imagem é objecto de muitos cuidados, estendendo-se aos produtos e complementos de moda publicitados, ao mesmo tempo que eleva posicionamentos e valor no mercado. Ao serem comunicadas com uma forte componente de imagem e de estilo, as sapatilhas emergem como objecto de culto em diferentes nichos de mercado.

6.6.3 Estratégias de desenvolvimento da imagem

Sobretudo nas grandes cidades, os postais, os guias urbanos e agendas culturais de distribuição gratuita funcionam como importantes veículos de comunicação para as marcas a nível local, muito próximas do mercado. A um outro nível, mais do que pelo desenvolvimento de suportes de comunicação, as estratégias de comunicação de marcas poderosas passam por assimilar linguagens de grupos de consumidores, processar respostas, e posteriormente devolver esses códigos e mensagens veiculados a produtos colocados no mercado. Neste âmbito, a Nike tem desenvolvido estratégias onde a sua própria marca é dissimulada face aos estímulos que as mensagens provocam, no âmbito do snowboard, "Fear is creativity's lubricant" (Nike, 2002).

No exemplo de uma marca originalmente associada a outro tipo de produtos que não o calçado, a Caterpillar assume hoje um portfólio alargado de novas tipologias. Ao longo da campanha "This is Work" de calçado, roupa e acessórios, a Caterpillar relaciona os seus novos produtos com a ideia de trabalho através de profissões muito diferentes daquelas que tendem a ser associadas à tipologia de produto original da marca, os "caterpillars". Por sua vez, a comunicação usada nestes novos produtos remete para estilos de vida actuais e alternativos, que sugerem uma nova ideia da marca e lhe conferem novos atributos (Figura 6–IX).



Figura 6–XI: Publicidade "Every Adidas Has a Story"

À semelhança de outras marcas que também optam por estratégias de revalorização, a estratégia promocional da Adidas passou pela sua divisão em dois universos distintos que se cruzam no tempo e no espaço.

A imagem dirigida à comunidade do desporto recorre a um novo registo gráfico da marca, enquanto o registo original passou a caracterizar a re-edição de produtos "clássicos" que evocam imaginários do passado, dirigidos às gerações mais recentes. Esta publicidade foi recolhida numa revista portuguesa de tendências e guia cultural gratuito (in: Dif #14, 2003).

Numa abordagem mais clássica, o patrocínio de eventos e de figuras públicas continua a produzir efeitos semelhantes junto do mercado, funcionando como cartazes dinâmicos que emanam estilos e alimentam sonhos de vida.

Próxima das estratégias de marcas como a Converse ou a Spring Court, a estratégia de revalorização da Adidas assenta na produção de réplicas de modelos e imaginários de outras épocas passadas e na respectiva recontextualização junto do mercado (Figura 6–X).

Conclusões do Capítulo 6

Como uma das principais conclusões deste capítulo, podemos referir que as questões da imagem se relacionam directamente com as marcas. Por sua vez, a produção de marca própria exige o domínio do ciclo de vida do produto, da concepção à colocação no ponto de venda, bem como profundos conhecimentos de mercado.

A inclusão de abordagens de design ao nível do produto e da comunicação representa um ponto pacífico. Tal pode verificar-se ao nível do desenho dos modelos como das estratégias de comunicação e de imagem. O branding, enquanto disciplina ou conjunto de disciplinas que visa o crescimento evolutivo das marcas, facilita a consolidação de mercados como o acesso a novos grupos de consumidores.

A par da moda, a uniformização da produção tem ditado semelhanças entre produtos e marcas concorrentes nos mesmos segmentos de mercado. Por sua vez, o aparecimento de novos nichos tem contribuído para a abertura a novas tipologias de marca e de produto. Os produtos de maior valor acrescentado encontram-se geralmente associados a marcas especializadas e à produção de séries limitadas e exclusivas.

Presentemente, os países asiáticos e do leste europeu representam para as marcas internacionais a opção de produção economicamente mais favorável. A sub-contratação da produção na Ásia justifica-se sobretudo ao nível da produção em grande escala, ou seja, de grandes quantidades. Os apelos ao consumo contribuem para a ciclos de vida do produto mais curtos, uma vez que são continuamente substituídos, e os excessos da indústria não revelam grandes indicadores no sentido da inversão de comportamentos ao nível da sustentabilidade ambiental e da exploração da mão de obra.

Capítulo 7 – A indústria portuguesa do calçado

Ao ser analisada a evolução do sector português do calçado nos últimos 30 anos, é possível perceber-se o panorama actual da indústria e identificar um conjunto de pontos fortes, fracos, bem como as principais razões que justificam o défice de imagem do calçado português.

Considerando que a imagem da indústria portuguesa do calçado tem vindo a ser promovida com base em competências sobretudo de ordem técnica e tecnológica, designadamente através do "Made in Portugal" cuja oferta praticamente se resume a produção, considerámos legítimo evocar o modelo de caracterização organizacional de Olins analisado no primeiro capítulo, para nos ajudar a caracterizar o contexto do sector industrial do calçado. Esta análise permitiu concluir que um dos principais motivos do défice de imagem de produtos portugueses de calçado deve-se ao distanciamento entre o design e a indústria, não obstante os excelentes recursos industriais e tecnológicos identificados que permitem considerar o desenvolvimento de estratégias de aproximação entre ambos.

Do conjunto eclético de informação de que esta análise resulta, emergiram indicadores que permitiram identificar objectivos estratégicos relevantes, bem como as principais prioridades a estabelecer em matéria de imagem. Nele constam:

- um conjunto de entrevistas realizadas em organizações de carácter institucional, tecnológico e industrial, designadamente na associação dos industriais do sector, no centro tecnológico do calçado, no centro de formação profissional para a indústria do calçado, e em empresas de calçado com dimensão, mercados e produtos distintos;
- registos fotográficos e documentais de visitas a feiras de calçado em Portugal;
- registos fotográficos e documentais de visitas a fábricas e lojas de calçado em Portugal;
- registos fotográficos de visitas a lojas de calçado em Barcelona, Londres e Milão;
- publicações e revistas especializadas do sector industrial do calçado;
- registos documentais do gabinete de estudos da associação dos industriais do sector;
- registos documentais da imprensa generalista;
- identificação de produtos e suportes de comunicação de marcas portuguesas e de marcas internacionais produzidas em Portugal;
- uma análise ao Plano Estratégico para a indústria portuguesa do calçado do século XXI.

No sentido de traçar uma perspectiva geral da indústria, foi elaborado um mapa conceptual de análise que compreende as vertentes técnica e tecnológica, económica e de gestão, e de sedução e imagem. Nele importa realçar três aspectos essenciais: o potencial que o contexto industrial oferece em termos de produção; a oferta e a imagem do sector que assenta fundamentalmente na produção sub-contratada; e a forma como as questões da imagem têm sido abordadas, designadamente ao nível da participação directa do design no desenvolvimento de produto e imagem (Figura 7–I).

Ao nível da vertente técnica e tecnológica, foi identificado um conjunto de entidades, organizações e de recursos onde podemos considerar dois aspectos que têm contribuído para o défice da imagem: um contexto industrial ainda centrado no desenvolvimento tecnológico e de produção; as competências específicas em termos de imagem para o calçado são abordadas nesta vertente, incidindo na oferta de formação em estilismo, modelação, design e marroquinaria, equiparável ao 12º ano (Figura 7–II).

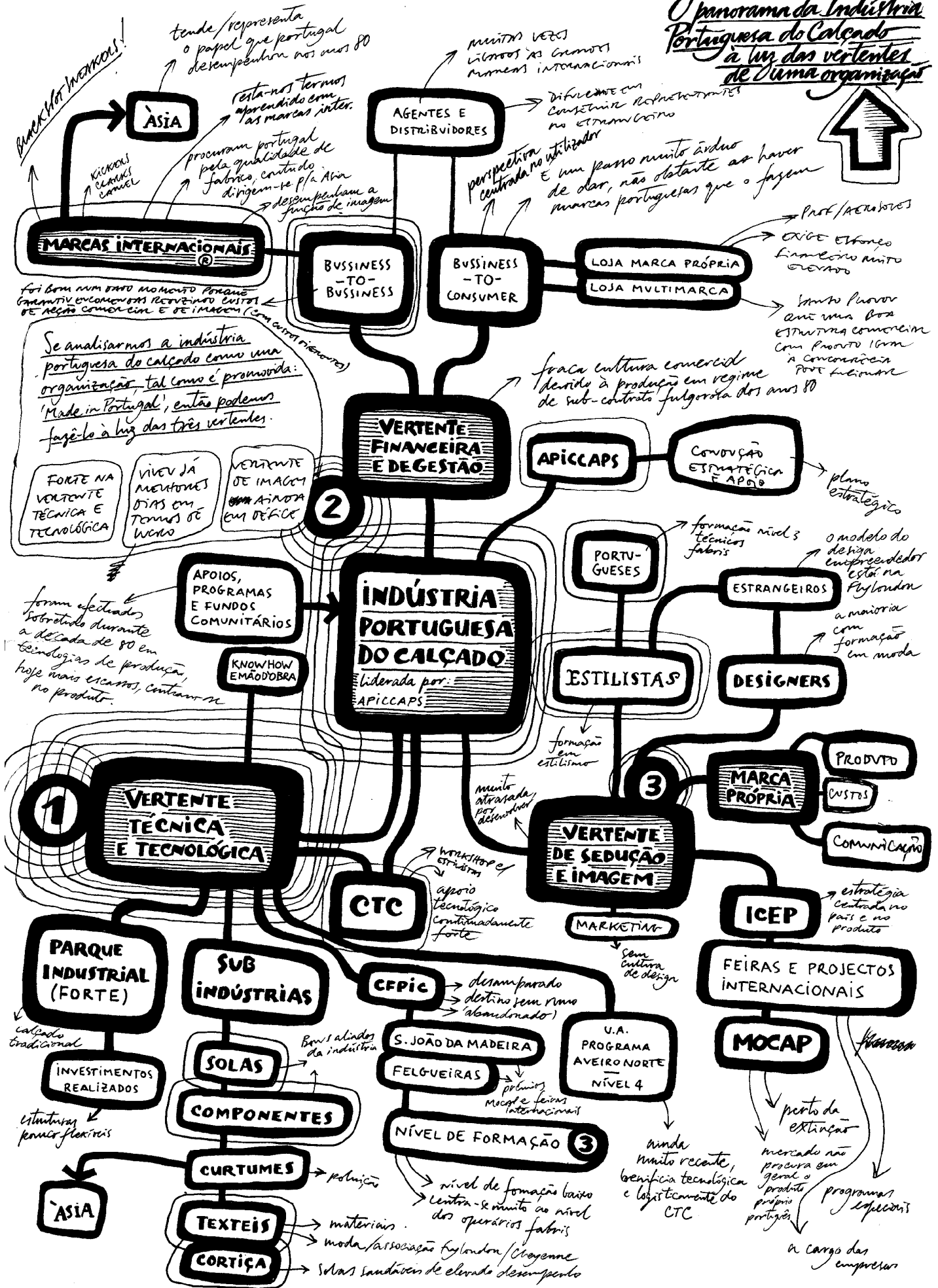
Ao nível da vertente económica e de gestão, foram identificados os principais modelos estratégicos de negócio em que assenta a maioria das empresas produtoras de calçado: o modelo business-to-business que

Figura 7–I: Panorama geral da indústria portuguesa do calçado à luz de três vertentes

Este mapa conceptual de análise foi desenhado à luz do modelo organizacional de Olins que compreende as vertentes do saber fazer, do saber gerir e do saber vender. Aqui importa realçar três aspectos essenciais: o potencial que o contexto oferece em matéria de produção e know-how; a oferta do sector que ainda assenta fundamentalmente na produção sub-contratada; e a forma como as questões da imagem têm sido abordadas, designadamente ao nível da formação e da participação directa do design no desenvolvimento de produto e imagem.

A informação aqui sintetizada foi recolhida a partir de: entrevistas realizadas junto das principais entidades institucionais ligadas ao calçado; visitas a empresas da indústria e da sub-indústria do calçado; visitas a diferentes edições da principal feira nacional de calçado; visitas a lojas portuguesas de calçado; modelos e embalagens de marcas portuguesas; visitas a sítios na internet de marcas portuguesas; visitas a sítios na internet de marcas internacionais que produzem em Portugal.

O panorama da Indústria Portuguesa do Calçado à luz das vertentes de uma organização



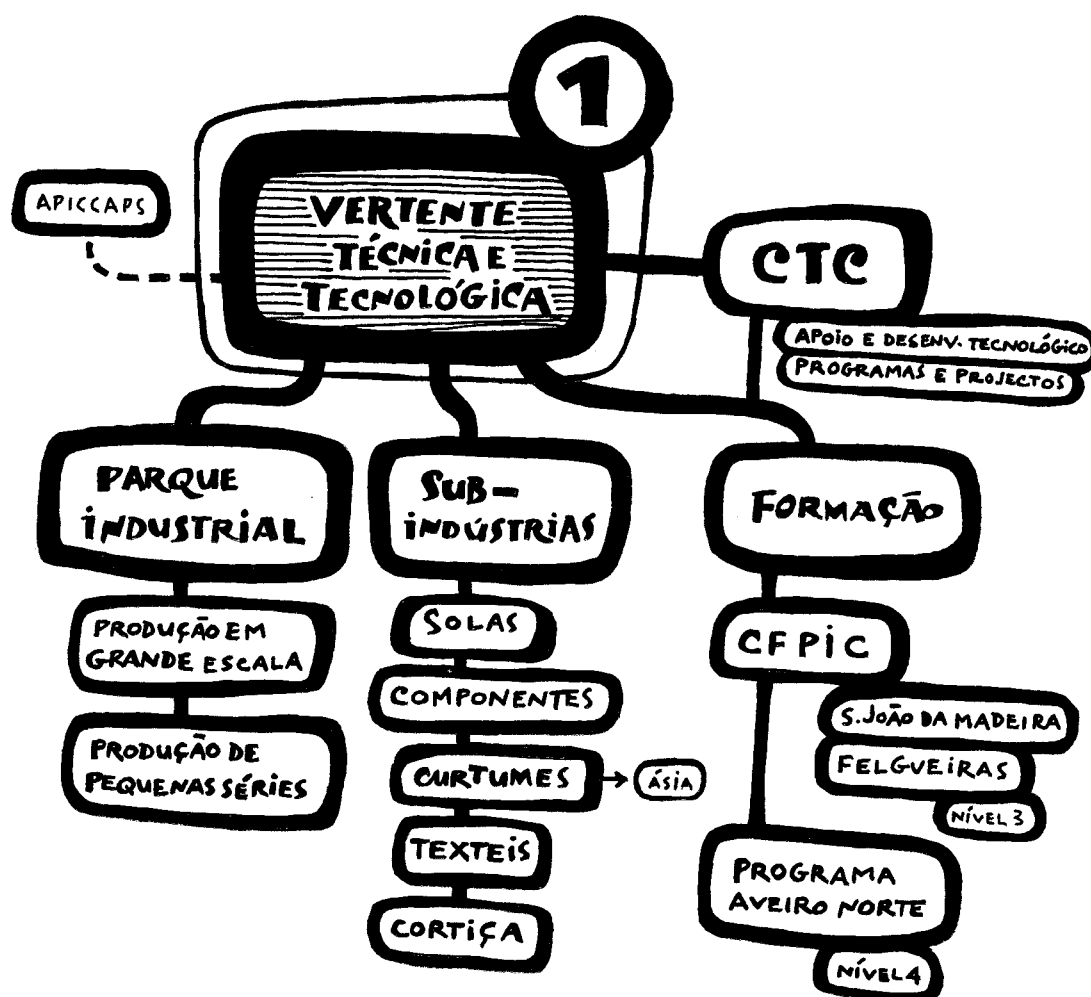


Figura 7-II: Vertente técnica e tecnológica

A indústria portuguesa do calçado tem concentrado os seus esforços, maioritariamente, nos aspectos da produção que se revelam insuficientes perante o contexto actual. Mais do que pela tecnologia, a competitividade da imagem passa pela inovação na atitude empresarial, nos níveis de formação e nos processos de desenvolvimento e de distribuição do produto, isto é, no saber explorar os recursos técnicos e tecnológicos existentes.

reporta à oferta de recursos de produção; e o modelo business-to-consumer onde o consumidor final é em primeira instância o público-alvo das organizações. As desvantagens do primeiro modelo residem no facto da deslocalização em massa da produção para países asiáticos, do médio oriente e do leste europeu constituir uma forte ameaça por razões de competitividade económica. No segundo modelo as grandes dificuldades residem no domínio das redes de distribuição e da eficácia da imagem (Figura 7–III). Ao nível da vertente de sedução e imagem a indústria portuguesa debate-se com duas questões essenciais. Por um lado, as empresas manifestam dificuldade em contratar competências em design que dominem os gostos e a lógica do mercado; por outro, a imagem de Portugal associada à produção de calçado tem sido a principal mensagem divulgada externamente, seguindo uma estratégia diferente daquela que caracteriza as organizações que detêm marcas próprias e procuram seduzir directamente o consumidor final através da imagem que associam aos produtos. Por dificuldades em contratar no mercado nacional competências em design que dominem os gostos e a lógica do mercado, marcas portuguesas de referência procuram competências noutros países como por exemplo a Aerosoles em Itália, a Fly London em Inglaterra, a Pratik em França ou a Eject nos países nórdicos (Figura 7–IV).

As conclusões da análise apontam por isso para a existência de excelentes recursos, indicando também que as principais necessidades passam pela inovação nos processos de desenvolvimento de produto e de imagem, e respectiva introdução no mercado.

7.1 A evolução da indústria portuguesa do calçado

A evolução da indústria portuguesa nas três últimas décadas explica como as estratégias se têm centrado na produção de grandes séries em regime de sub-contratação, e consequentemente os investimentos e projectos mais relevantes tenham sido ao nível das tecnologias de produção.

Ao nível institucional, as principais estruturas de suporte evoluíram no sentido de dar resposta a diferentes necessidades do sector, designadamente em termos associativos, de formação, de desenvolvimento tecnológico e de promoção da imagem. Em 1974, com o propósito de dar sequência ao antigo Grémio dos Industriais do Calçado, foi criada a Associação Portuguesa dos Industriais do Calçado, Componentes e Artigos em Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS). O crescimento rápido do sector, fruto da adesão nos anos sessenta à European Free Trade Association (EFTA), deram origem a encomendas vindas dos mercados britânico e nórdico. A criação de uma feira portuguesa internacional de calçado em 1978 (Mocap), constituiu um passo importante no sentido da promoção da indústria portuguesa junto de outros mercados internacionais, tendo a evolução da Mocap acompanhado os diferentes ritmos da evolução da indústria portuguesa do calçado. Presentemente, a expressão e dimensão do certame sofreu uma perda significativa da importância anteriormente conquistada a nível internacional. Em 1985, com o decorrer do processo de adesão de Portugal à União Europeia deu-se uma quebra nas encomendas provenientes dos mercados nórdicos. Pela proximidade, o crescimento das exportações para os restantes países da U.E. permitiu superar essa quebra.

Em 1986, foi criado o Centro Tecnológico do Calçado (CTC) com o apoio da APICCAPS e o objectivo de facilitar o desenvolvimento de novos projectos, anteriormente mais pequenos e dispersos. Nessa época evoluiu-se para a exploração de novos mercados, facto que contribuiu para a consolidação da indústria portuguesa do calçado ao permitir a produção de grandes séries para exportação. Foram instaladas em Portugal fábricas para dar resposta a este tipo de produção, onde o design do cliente era produzido com tecnologia moderna.

Nos anos 90, a redução do volume de encomendas provocada pelo aumento da diversidade da oferta conduziu à necessidade da indústria evoluir novamente. A flexibilização e modernização dos processos



Figura 7-III: Vertente económica e de gestão: principais modelos usados

Ao nível da vertente económica e de gestão, foram identificados os principais modelos estratégicos de negócio em que assenta a maioria das empresas produtoras de calçado: o modelo “business-to-business” que reporta à oferta de recursos de produção a outras empresas; e o modelo “business-to-consumer” onde o consumidor final é o principal público-alvo das organizações.

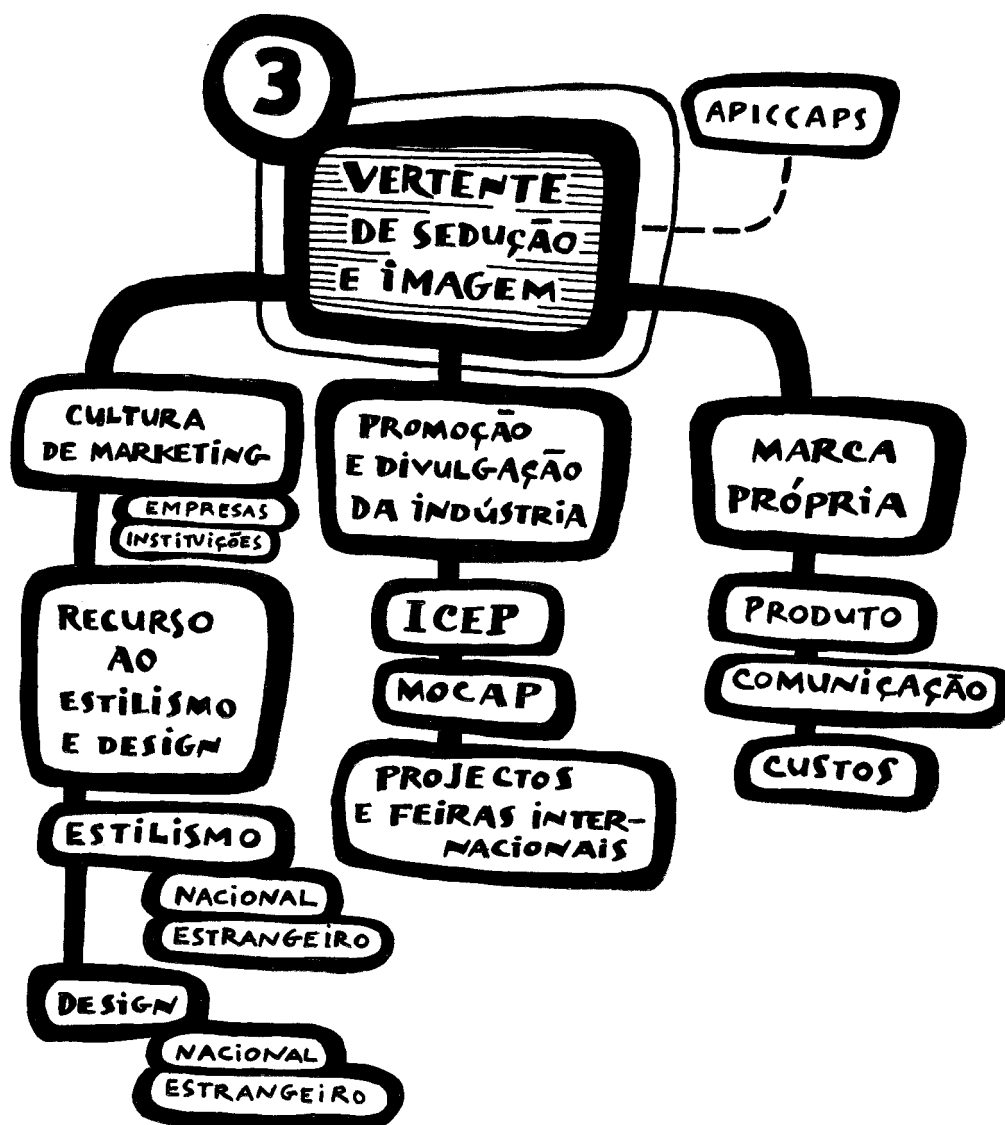


Figura 7-IV: Vertente de sedução e imagem

A imagem de Portugal associada à produção de calçado tem sido a principal mensagem divulgada externamente, seguindo uma estratégia diferente da das marcas próprias que procuram seduzir directamente o consumidor final através da imagem que fazem associar aos seus produtos. No entanto, ao nível da marca própria, os custos de desenvolvimento de produto e imagem constituem uma barreira económica que não é fácil transpôr.

ENTIDADES E MARCAS INSTITUCIONAIS

ligadas ao sector industrial do calçado

APICCAPS



icep | portugal



mocap

Portugal Trade (pt)



programa ||| aveiro norte

*entidades institucionais
ligadas ao sector*

*marcas institucionais
ligadas ao sector
(branding organizacional)*

*aprio de entidade e
marca institucionais,
nao apenas ligadas ao
sector do calçado
(branding organizacional
marca \neq pais)*

Figura 7-V: Principais entidades e marcas institucionais do sector português do calçado

produtivos foram preocupações que passaram gradualmente a ser incorporados pelas empresas. Na primeira metade desta década, a tecnologia importada permitiu que fossem desenvolvidas em Portugal tecnologias hoje à frente dos italianos. A partir da segunda metade dos anos 90, a facilidade na execução de séries mais pequenas e da customização permitiu que a indústria desse um novo salto. Ainda que possam ser caracterizadas pela produção subcontratada de grandes séries assentes na tecnologia, as marcas comerciais portuguesas actualmente com maior reconhecimento no mercado reportam precisamente a esta época, tendo conseguido manter os volumes de vendas tanto de exportações como de produção devido ao aumento qualitativo e de valor dos produtos.

Ainda durante a década de 90, houve tentativas no sentido da criação de uma unidade de investigação e desenvolvimento para o calçado (I&D), mas a ideia não singrou por questões relacionadas com os problemas da cópia, sigilo e de autonomia.

Não será exagerado pensar que, numa perspectiva do design, foram as necessidades e exigências dos clientes, inerentes aos constrangimentos de um problema de design, que contribuíram para que a indústria tivesse necessidade de se adaptar e evoluir. Nesta perspectiva, face ao contexto actual, a indústria portuguesa do calçado enfrenta novamente um grande desafio: articular recursos disponíveis que permitam alimentar a capacidade de produção instalada, incorporando simultaneamente competências que consigam anular o défice de imagem dos produtos e responder em tempo útil ao mercado.

7.2 Principais projectos de cooperação

O desenvolvimento de projectos de cooperação entre entidades institucionais e industriais tem resultado nalguns casos em avanços muito interessantes para o sector, designadamente na área da ciência e da tecnologia. Por outro lado, apesar de grandes esforços e investimentos, projectos desenvolvidos ao nível da imagem não têm conseguido alcançar resultados mais significativos.

Em termos de cooperação institucional, a APICCAPS estabelece uma articulação forte com o CTC na área tecnológica e de projectos, com empresas de equipamentos, bens e serviços, e com unidades de investigação e desenvolvimento ligadas às Universidades, onde têm sido desenvolvidas soluções tecnológicas de produto e de produção, entre outras, a prototipagem rápida.

O CTC é uma organização que tem contribuído decisivamente para o estabelecimento e reforço da ligação entre a indústria do calçado, o desenvolvimento tecnológico e a investigação científica, e presta serviços nas áreas de testes laboratoriais, de investigação e desenvolvimento de materiais e de bens de equipamento, de consultoria e assistência técnica, de estudos sectoriais, de formação, de informação e comunicação (Carlos, M.; de Melo, J.L.; Medon, C. et al., 2001, p. 1–64) (Figura 7–V).

- Projecto Economia Digital – com vista ao desenvolvimento de soluções tecnológicas de gestão que em alguns casos representa um salto maior do que as empresas permitem.
- Projecto EUROSHOE – projecto comunitário de transferência de tecnologia, liderado por Itália.
- Projecto FACAP – desenvolvimento de tecnologias centradas no produto.
- Projecto FATEC – desenvolvimento de tecnologias centradas na produção de séries curtas e resposta rápida.
- Projecto GÁSPEA – Ao nível da imagem, os esforços desenvolvidos através de projectos de colaboração específicos com estilistas e designers, nomeadamente o projecto GÁSPEA, manifestou-se pouco proveitoso na medida em que se verificaram desajustes entre as propostas apresentadas e a lógica de mercado. Por outro lado, o ambiente fabril e industrial não constituiu factor de motivação para a maioria dos designers participantes.

- Projecto WALK-SHOES COMPANY – projecto de cooperação interempresarial e de constituição de redes de empresas com vista à internacionalização, realizado na Polónia no ano 2000.
- Projecto SHOEMAT – Projecto promovido pelo CTC que reúne Universidades portuguesas de referência, empresas industriais, empresas de materiais e de produtos para a fileira do calçado. Tem por objectivo a investigação e desenvolvimento de novos materiais, incluindo os ecomateriais e o calçado ecológico, os compósitos e os reciclados, a pele natural e a cortiça.
- RIAT – No âmbito do programa PME digital foram desenvolvidos RIATs, isto é, consórcios de instituições que visam a constituição de redes integradas de assistência técnica às empresas, nomeadamente ao nível de diagnósticos e planos de acção. No RIAT que integrou a APICCAPS, o CTC e a CENESTAP do sector textil, foram diagnosticadas cerca de 800 empresas e os planos de acção resultantes não chegaram a ser implementados.
- Presença da MOCAP em feiras internacionais com o apoio do ICEP e o objectivo de promover a imagem da indústria portuguesa do calçado, e promover directamente as vendas.

7.3 Vertente técnica e tecnológica

Numa tentativa de caracterizar a vertente técnica e tecnológica da indústria portuguesa do calçado, tentaremos considerar particularmente os aspectos que mais têm influenciado a vertente de imagem.

7.3.1 Produção industrial

Apesar de novos desenvolvimentos, a indústria portuguesa ainda é essencialmente caracterizada pela sub-contratatação. Os clientes ainda compram o mesmo que compravam anteriormente, ou seja, compram produção com base na relação entre qualidade e preço, onde a capacidade de produção e de resposta, seja na flexibilidade como no cumprimento dos prazos de entrega, são tidas como exigências básicas que devem ser garantidas à partida.

No contexto internacional, a inovação centra-se no desenvolvimento de estratégias de produto e de imagem, tendência que por razões de competitividade deve ser acompanhada. Os sistemas e recursos existentes em Portugal, considerando a inovação nos processos, constituem incentivos ao desenvolvimento de novas estratégias. As tecnologias existentes permitem, e requerem, avançar para a inovação nos produtos, dado que não é suficiente apresentar apenas a tecnologia como vantagem competitiva. A imagem é a vantagem competitiva a incorporar.

Considerando uma redução progressiva nos volumes de encomendas, os regimes e capacidade de produção instalados apontam para a necessidade do desenvolvimento de marcas próprias. A evolução do calçado português, sobretudo em relação ao mercado europeu, depende principalmente da descoberta do tipo certo de produto a desenvolver, isto é, o desenvolvimento de produtos que consigam adaptar-se à lógica do mercado.

As empresas estrangeiras que recorrem à produção em Portugal visam apenas a obtenção do produto acabado, pelo que as funções do design, do marketing, da imagem e colocação no ponto de venda não dependem das empresas portuguesas. Por outro lado, as empresas portuguesas com agentes, distribuidores e retalho próprio começam a expandir a produção de marca própria em detrimento da produção em regime de sub-contrato:

- As encomendas têm vindo a ser reduzidas no número de pares, mas compensadas pelo aumento do número de clientes e modelos a produzir.
- A capacidade produtiva instalada requer constante procura de novos clientes para rentabilizar

recursos e evitar quebras nos ritmos de produção.

- Regista-se evolução na capacidade de dar resposta em termos de prazos e de quantidades, em muitos casos definidos em protocolos de fornecimento.

7.3.2 Sub-indústrias do calçado

As principais sub-indústrias do calçado em Portugal reportam no essencial às solas, aos componentes, às peles, à cortiça, e às empresas de bens de equipamento e de serviços. A articulação das diferentes competências implicadas nas diferentes fases do fabrico de calçado tem permitido o estabelecimento de boas redes de colaboração.

7.3.3 Impacte ambiental e sistemas da qualidade

Ao nível dos sistemas de qualidade e política ambiental, a evolução aponta para a necessidade do desenvolvimento de projectos de certificação da qualidade ainda que possam depender das legislações, e nalguns casos seja evitada por razões de flexibilidade.

A produção de séries longas, característica das grandes empresas, é mais propensa à obtenção de certificações de qualidade dado que estas incidem nos processos. Por razões de flexibilidade, a certificação de empresas especializadas na produção de séries curtas pode ser um factor de limitação. Os processos de certificação são por isso mais frequentes nas sub-indústrias do calçado, como por exemplo nas solas, componentes e bens de equipamento.

Em termos de impacto ambiental, o maior problema reside nos químicos usados no tratamento das peles. Dado que a quase totalidade das peles usadas na indústria portuguesa é importada (excepto no polo industrial de Alcanena), os principais centros de tratamento de curtumes centram-se actualmente nos países asiáticos. À margem da sub-indústria dos curtumes, o impacto dos resíduos, excedentes e desperdícios da indústria portuguesa do calçado não são muito significativos. Podem inclusivamente ser minimizados se forem considerados à luz da política dos 3Rs – reduzir, reutilizar, reciclar. Nesta matéria, o ecodesign será certamente uma metodologia interessante a explorar, inclusivamente junto de unidades de investigação e desenvolvimento tecnológico.

7.3.4 Séries longas e séries curtas

No universo das marcas, as tipologias de produção podem ser de dois tipos (Figura 7–VI):

Séries longas – A produção de séries longas centra-se na capacidade de produzir grandes quantidades, onde a produção é essencialmente determinada pelo número de operações e consequente custo de mão de obra. Tende por isso a ser cada vez mais procurada nos países asiáticos como a China ou a Índia, ou mais recentemente em países do leste europeu como a Bulgária, a Ucrânia ou a Roménia;

Séries curtas – A produção de séries curtas centra-se em competências e know-how de produção elevados, na flexibilidade da estrutura laboral e da gestão produtiva. Portugal, Espanha e Itália são países que cumprem estes requisitos. Esta tipologia de produção é sobretudo favorável em contextos de proximidade com o mercado.

7.3.5 Recursos humanos e tecnológicos

Ao nível da produção, Portugal tem tecnologia de topo, incluindo algumas das empresas mais avançadas do mundo em termos tecnológicos, designadamente nas áreas de desenho assistido por computador, corte, gestão do processo de costura em séries curtas, desenho técnico de produto e montagem.

UNIVERSO DAS MARCAS PRÓPRIAS

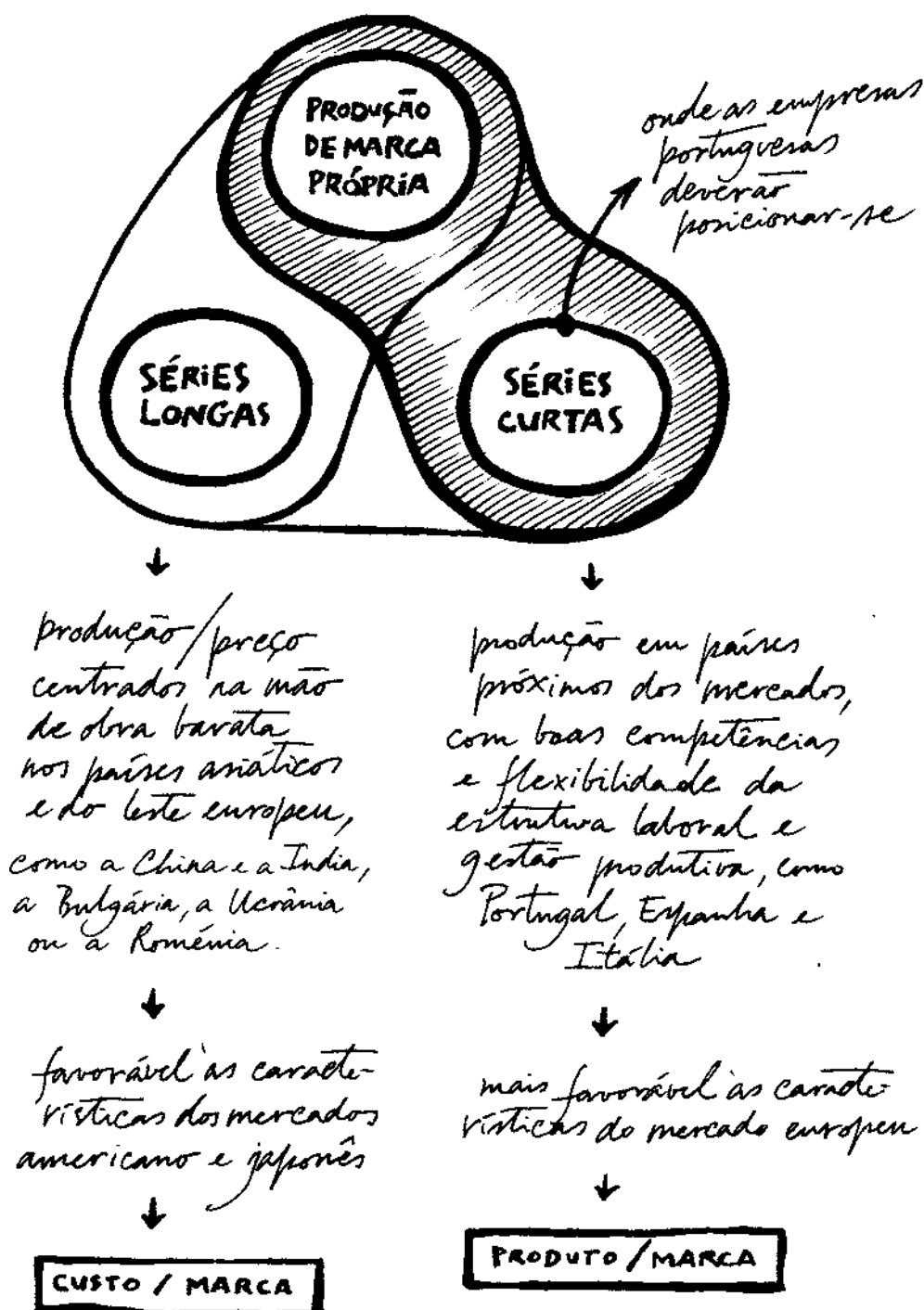


Figura 7-VI: Tipologias de produção de marca própria

Os recursos humanos e tecnológicos existentes demonstram flexibilidade e agilidade em gerir a mudança, como por exemplo na resposta à produção de séries curtas. Embora apresente melhorias ao nível das profissões semi-qualificadas, a grande maioria dos recursos humanos na indústria portuguesa do calçado apresenta níveis de escolaridade baixos (APICCAPS, 2001, p. 13).

O Centro de Formação Profissional para a Indústria do Calçado (CFPIC), com unidades nos dois principais pólos industriais de calçado portugueses, nomeadamente em S. João da Madeira e em Felgueiras, foi constituído em 1974 para dar resposta às necessidades da indústria em termos de mão de obra fabril, tendo posteriormente alargado a oferta a outras vertentes de formação complementares de nível 3 e 4, onde se inclui o estilismo e a modelação. Se os anos 70 e 80 corresponderam à fase de grande expansão do CFPIC, em termos de formação a oferta actual verifica-se desajustada. Os modeladores formados podem ser equiparados a estilistas, vocação à parte, com competências para o desenvolvimento integral de produto, incluindo gamas e colecções. Alunos e jovens estilistas formados pelo CFPIC têm obtido prémios nacionais na Mocap e internacionais, nomeadamente em França e Itália. Também de nível 4, foi recentemente criado o curso de especialização tecnológica em design de calçado e marroquinaria no âmbito do programa Aveiro Norte da Universidade de Aveiro, que visa o desempenho profissional em funções na área de desenvolvimento, planificação e produção de calçado ou marroquinaria.

A um outro nível de formação, dirigido a quadros técnicos e superiores, o CTC apresenta um plano amplo de formação em permanente actualização, fortemente apoiado pelo estado português e pela comunidade europeia, que cobre as áreas da gestão organizacional, da qualidade, das novas tecnologias e comercial. Em termos gerais, a formação especializada para a indústria é boa nas áreas técnicas e da produção mas com grande défice nas áreas comercial, do marketing e do design. As carências de formação que se verificam ao nível do retalho e serviço no ponto de venda, atendimento e pós-venda, reflectem a falta de estratégias adequadas não apenas ao nível da formação em si como posteriormente no desempenho e competitividade tanto de empresas como de lojas.

7.3.6 Inovação na produção, na tecnologia, nos materiais e na imagem

A inovação na produção, na tecnologia e nos processos encontra-se directamente associada aos projectos desenvolvidos no âmbito da cooperação entre as principais entidades institucionais do sector e empresas industriais. Existe tecnologia de ponta portuguesa exportada para todo o mundo. Seja para os principais polos industriais de calçado ou aplicadas noutros sectores de actividade como por exemplo o corte a laser para trabalhos em pedra, encontra-se em países como o Brasil, o Canadá, a China, a Indonésia, o México, a Indonésia e a Suécia.

O uso de pele natural perde relativa importância e presença face à diversificação de outros materiais usados como os têxteis e os sintéticos. Ao nível das peles, a inovação centra-se no desenvolvimento da pele sintética e em novos métodos de curtimento, sem prejuízo da qualidade e do preço, que consigam evitar o uso de produtos nocivos para o ambiente, uma vez que os efeitos da indústria de curtumes, e do crómio usado em particular, são preocupantes. No entanto, a especialização na produção em pele representa ainda uma vantagem competitiva importante sobretudo no calçado tradicional de inverno.

Ao nível da prototipagem rápida e dos novos materiais, existem actualmente recursos e projectos, como é exemplo o Shoemat, que onde se articula o desenvolvimento de materiais e componentes inovadores para o calçado e respectivos processos de fabrico e utilização, em parceria com empresas, entidades de I&D e Universidades. No projecto Shoemat incluem-se processos de abordagem aos materiais ecológicos e ecoeficientes, à reutilização e reciclagem de excedentes, bem como ao calçado de conforto integral.

O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

MODELO ACTUAL

COMPETÊNCIA

1

- integração do design e do estilismo para a concepção de produtos dirigidos aos segmentos mais valorizados, que por sua vez procuram a novidade.
- seguem os gostos e principais tendências desses mercados.

COMPETÊNCIA

2

→ dominante em Portugal

- o desenvolvimento de produto centra-se em competências nas áreas técnicas e da engenharia.
- o processo produtivo procura acompanhar os gostos dominantes na oferta e no mercado, assegurando os aspectos de ordem técnica e de viabilidade tecnológica e de optimização do produto, materiais e processos.
- exige sensibilidade comercial em função de cada mercado.
- sensibilidade comercial varia em função das características de cada mercado.

Figura 7-VII: O desenvolvimento de novos produtos: modelo actual

O modelo dominante em Portugal ao nível do desenvolvimento de novos produtos revela que o design é uma competência afastada da indústria, prevalecendo as competências de carácter técnico e tecnológico e da engenharia face as de criação pura de produto e comunicação. Não obstante os exímios estilistas e modeladores portugueses, com mérito na obtenção de prémios em feiras internacionais de calçado, a realidade competitiva das marcas demonstra que essas competências são insuficientes.

7.3.7 Estratégias de desenvolvimento de produto e imagem

As tipologias do calçado português e os segmentos de mercado com maior expressão centram-se na produção de calçado tradicional, de uso corrente, especialmente de inverno.

O crescimento da indústria do calçado tradicional deve-se em grande parte à tecnologia associada. Nos últimos 20 anos a evolução do sector centrou-se no processo de fabrico de calçado colado de construção tradicional, à parte dos sistemas de injeção da sola usados hoje por exemplo no calçado desportivo. A sola de injeção é um processo de montagem que recorre a um outro tipo de tecnologias.

A qualidade funcional e as características de desempenho são apontadas como ponto forte do produto português. Contudo, a diversidade dos mercados introduziu outras variáveis a considerar. Por exemplo, o mercado francês e britânico atendem em especial ao preço enquanto os países nórdicos privilegiam o conforto. Mais recentemente, além do conforto e da qualidade funcional, os factores da imagem de marca passaram a representar um ponto determinante para o sucesso dos produtos, designadamente através dos imaginários criados e dos valores associados, dos pormenores de construção e acabamentos, do status que marca e produto representam, da coerência nas gamas e nas linhas de produtos, da consistência na continuidade da oferta com vista à fidelização do mercado, ou da exposição cuidada do produto no ponto de venda.

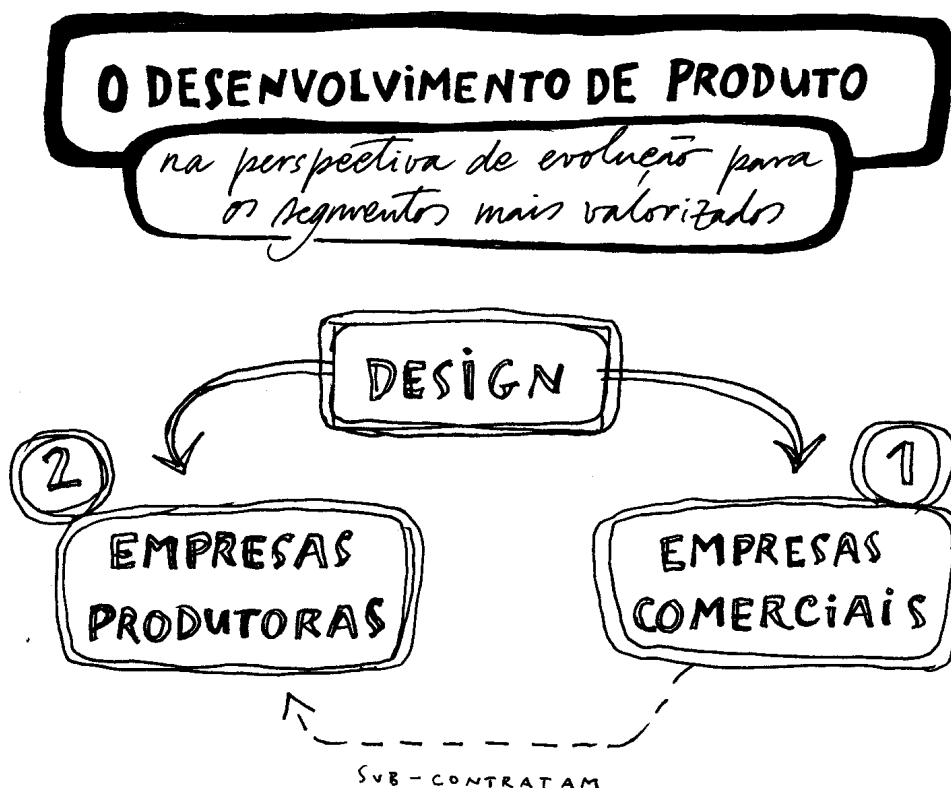
No contexto industrial português, as estratégias de desenvolvimento de produto e de imagem identificadas encaixam essencialmente em dois tipos de abordagem distintos, onde a diferença reside no facto de apenas numa se verificar a participação directa do design (Figura 7–VII).

- Lógica de mercado – Acompanhar a lógica de mercado significa a incorporação do design na vertente de imagem.
- Competências internas – Onde se verifica o recurso às competências internas, predominantemente do foro técnico e da engenharia, no sentido de seguir padrões estipulados pela moda e tendências pré-estabelecidas.

Em termos de mercado, a generalidade das estratégias de produto objectivam o retalho multimarca, monomarca, as grandes superfícies ou a produção customizada de private labels. Por outro lado, a internacionalização é também um factor decisivo para a colocação dos produtos no mercado. Actuando localmente por intermédio de agentes, distribuidores, escritórios, representantes, parceiros ou lojas, a recolha de informação sobre os diferentes mercados pode conduzir à descoberta de novos mercados ou desenvolvimento de novos produtos e conceitos. Paralelamente, a sensibilidade comercial deverá corresponder caso a caso e em tempo útil às características de cada mercado. No contexto internacional, verifica-se o aparecimento de grandes empresas comerciais responsáveis pelo desenvolvimento de produto e distribuição, bem como o aparecimento de um vasto número de empresas de pequena dimensão, muito flexíveis, dedicadas em exclusivo à produção especializada de pequenas séries. Aqui, além da incorporação do design, as estratégias podem envolver a aproximação do calçado a outros sectores como por exemplo o vestuário, seja por intermédio da criação de unidades de investigação e desenvolvimento como por projectos de cooperação inter-empresarial.

7.4 Vertente económica e de gestão

Segundo o plano estratégico para a indústria portuguesa do calçado, as acções da APICCAPS junto da indústria reforçaram o sector, enquanto entidade mediadora de esforços entre investimentos governamentais (programas nacionais e europeus) e a articulação interempresarial e interinstitucional. Esses esforços



COLABORAÇÃO COM DESIGNER E ESTILISTAS
PODE CENTRAR-SE NA COMPRA DE IDEIAS
OU NA INTEGRAÇÃO DESSAS COMPETÊNCIAS

- os designers tendem a aproximar-se mais das empresas comerciais.
- podem ainda optar por vender as suas ideias directamente aos produtores, que as desenvolvem comercialmente.
- actualmente, não existem protocolos de colaboração para a integração do design na indústria do calçado em Portugal, mas apenas a ideia da integração.

Figura 7-VIII: O desenvolvimento de produto: evolução para segmentos valorizados

Em estratégias de desenvolvimento de novos produtos, considerando uma evolução para segmentos mais valorizados, a incorporação do design na indústria pode contribuir no sentido de articular empresas produtoras e empresas comerciais, articulação que sugere o estabelecimento de parcerias com vista ao desenvolvimento de produtos compatíveis com o mercado. Nesta perspectiva, lembrando o Design Direction analisado na primeira parte, poder-se-ia considerar a conjugação de respostas ao nível do défice de imagem e dos níveis de produção.

contribuíram grandemente para o reconhecimento da indústria portuguesa como uma das mais fortes do mundo. Numa primeira fase, os investimentos centraram-se nos bens de equipamento e serviços avançados, visando a melhoria das empresas em termos de recursos produtivos e tecnológicos como na evolução de competências e formação especializada dos recursos humanos. Numa segunda fase, pretende dar continuidade à evolução até aqui registada, envolvendo agora outras áreas e contributos para lá dos aspectos da produção. Os novos desafios que entretanto se configuram para o sector não assentam apenas na consolidação da capacidade produtiva e cooperação como bases essenciais que deram origem a resultados visíveis, como apontam também para um outro nível centrado agora no produto e na exploração de novos materiais, bem como no reforço das questões de imagem. Ao avançar-se para os segmentos de maior valor acrescentado, é na imagem onde se verificam as maiores dificuldades, um défice mais forte, não fazendo justiça à qualidade intrínseca do calçado português.

Em orientações mais detalhadas, o referido plano estratégico aponta no sentido de abordagens estratégicas centradas mais no produto, como resposta:

- às exigências dos clientes;
- à evolução para os segmentos mais valorizados;
- à capacidade de produzir e rentabilizar pequenas séries;
- ao alargamento da base de cooperação de entidades científicas e tecnológicas, incluindo o design e as Universidades;
- à necessidade de criar e desenvolver um departamento específico na APICCAPS para a cooperação interempresarial e interinstitucional.

As linhas de força do plano estratégico da APICCAPS passam assim pelo alargamento da cooperação, presente em projectos desenvolvidos anteriormente, de modo a que o grosso das empresas, articuladas entre si, o CTC e a inclusão de novas competências como o design, possam conduzir à criação de uma elite de empresas das mais avançadas do mundo.

Em termos estratégicos existem no essencial dois modelos a considerar: a estratégia centrada no produto, correspondente ao modelo business-to-consumer, e a estratégia centrada na produção que se aproxima do modelo business-to-business:

- Modelo business-to-consumer – Actua no mercado das marcas próprias dirigidas ao consumidor final. É uma estratégia usada em Portugal por empresas com menores recursos e capacidade financeira. Ao mesmo tempo, correspondem ao perfil das mais escolhidas para representar os melhores produtos portugueses. É um modelo empresarial que tende a crescer.
- Modelo business-to-business – Centra-se essencialmente nos regimes de produção sub-contratada. Corresponde ao perfil de empresas portuguesas com maior capacidade financeira. A deslocalização da mão de obra e de capital estrangeiro, bem como a redução dos volumes de encomendas e quebras nos ritmos de produção constituem os principais riscos associados a este modelo empresarial.

7.5 Vertente de sedução e imagem

A imagem da indústria e do produto português de calçado encontra-se fortemente associada a um país produtor, isto é, produção de calçado assente na tecnologia e know-how como base da oferta, pelo que a imagem e a comunicação do produto assentam fundamentalmente nas características físicas, de construção e de desempenho funcional do próprio produto. Outros meios de comunicação incidem na embalagem, na promoção e no posicionamento de marcas próprias no ponto de venda.

MARCAS COMERCIAIS PORTUGUESAS

do sector industrial do calçado



PRATIK

AEROSOLE'S

**GROUND
LEVEL**

Prof 



Pablo Fuster



Figura 7-IX: Registos gráficos de marcas comerciais portuguesas de calçado

Estes registos identificam marcas comerciais de empresas portuguesas que: melhor se aproximam da excelência gráfica das marcas de referência; dedicam grande parte da sua produção em regime de sub-contrato ao mesmo tempo que produzem e comercializam marca própria; apenas se dedicam à produção ou comercialização de marca própria.

Conquanto que Itália vive muito bem do Made In Italy, contrariamente ao que acontece presentemente com a marca Portugal Quality Shoes, as questões da imagem em Portugal apontam no sentido de estratégias que aproximem os produtos do mercado. Contudo, aproximar não é suficiente, é necessário garantir a diferenciação pela introdução de conteúdos com a capacidade de criar ressonância no mercado. Essa aproximação com o mercado tem sido dificultada em parte pela quase ausência de conceitos de marca suficientemente sedutores, que conquistem o mercado com os seus ideais de vida.

O défice de imagem poderá assim ser atribuído ao modo como a própria indústria evoluiu, ou seja, associada à ideia de quem apenas produz e onde as questões da imagem, salvo honrosas excepções, não foram devidamente consideradas. Pese embora a forte tradição cultural e a ligação à arte, bem como uma cultura de design enraizada no meio industrial, em Itália este facto não aconteceu. Ao invés, os incrementos ao nível da imagem e desenvolvimento de abordagens de design, designadamente no âmbito do Design Direction, contribuiu para que Milão seja actualmente mais relevante do que Paris no calçado.

Foram, no entanto, identificadas marcas comerciais portuguesas de calçado reveladoras de estratégias próximas do Design Direction, onde o exemplo paradigmático é a Fly London, cujos resultados são interessantes e encorajadores.

7.5.1 Promoção externa da indústria portuguesa do calçado

Ao nível da promoção externa da imagem da indústria portuguesa, a APICCAPS tem colaborado com o ICEP, como na integração da Mocap no plano de feiras internacionais ou no apoio a outras acções promocionais junto de mercados internacionais, como é exemplo o projecto de cooperação interempresarial "Walk-Shoes Company" realizado na Polónia no ano 2000. No ano anterior, a marca Portugal Quality Shoes valia 1.590 milhões de euros nos mercados mundiais e continuava a ganhar quota nos exigentes mercados europeus, o que, contrariamente ao défice de imagem das marcas portuguesas, traduz a boa reputação da indústria ao nível da produção (APICCAPS, 2001, p. 7).

Actualmente, ao nível da promoção externa da imagem de marcas e produtos portugueses em geral, o ICEP segue uma estratégia de branding organizacional através da marca Portugal Trade (PT) em substituição da estratégia anterior. A principal diferença reside na passagem da promoção dos diferentes sectores industriais e produtivos, para a incorporação das melhores marcas e produtos portugueses nas acções externas de promoção da imagem de Portugal. Em termos práticos, invocando o modelo das influências dinâmicas como argumento, o ICEP convida as melhores marcas e produtos para promover a imagem de Portugal através da inclusão explícita do selo PT nos seus produtos. Esta estratégia pode representar uma desvantagem para as marcas portuguesas que pretendam focar-se no consumidor final uma vez que, ao nível da imagem, as marcas portuguesas de calçado não beneficiam de tão boa reputação como o sector ao nível da produção (Figura 7–VII).

7.5.2 Tipologias e segmentos de mercado relevantes

Na perspectiva da APICAPPS, a produção deverá concentrar-se em segmentos de mercado mais pequenos mas também mais valorizados. Os jovens, os adultos da classe alta que procuram status e diferenciação nos produtos ou as faixas etárias que procuram conforto, são os principais segmentos a considerar. A oferta deverá ser dirigida a clientes menos sensíveis ao preço, sendo que em termos gerais o mercado europeu é mais favorável nesse aspecto e países como os EUA ou o Japão são menos interessantes sob o ponto de vista dos factores do preço e da distância.

Os casos de sucesso na indústria portuguesa são representativos da ruptura com o calçado tradicional face ao desenvolvimento de produtos e marcas de raiz. No sentido de se destacar e impor, este processo tende



Figura 7-X: Publicidade Fly London

a evoluir em função das principais influências do sector e do contexto, segundo linhas de orientação prospectivas que procuram constantemente abrir-se a novos mercados.

Na perspectiva de uma evolução da oferta de calçado para segmentos valorizados, a incorporação do design na indústria pode contribuir no sentido de articular empresas produtoras e empresas comerciais, articulação essa que sugere o estabelecimento de parcerias e redes de colaboração com vista ao desenvolvimento de novos produtos compatíveis com o mercado. Nesta perspectiva, poder-se-ia considerar a conjugação de respostas a dois níveis, do défice da imagem e dos níveis de produção.

Segundo o Plano Estratégico, a APICCAPS e o CTC deverão constituir as estruturas de suporte para a implantação de estratégias deste tipo (APICCAPS, 2001, p. 31) (Figura 7–VIII).

7.5.3 Marcas comerciais de calçado portuguesas

Em grande parte, os factores de sucesso de marcas comerciais portuguesas no calçado encontram-se associados a empresas que apostaram no produto e na imagem numa lógica de mercado, procurando substituir a produção sub-contratada pela produção de marca própria. No entanto, ao nível da marca própria, não obstante estratégias implementadas com sucesso, caso de marcas onde a percepção da imagem dos produtos foi deliberadamente distanciada da sua verdadeira origem, como são exemplo as marcas Aerosoles, Fly London ou Pablo Fuster, os custos associados ao desenvolvimento de produto e de promoção da imagem constituem uma barreira económica que não é fácil transpôr (Figura 7–IX).

Acompanhando a tendência de deslocalização da produção para países asiáticos ou com custos de mão de obra mais favoráveis, a sub-contratação de diversas fases do processo a esses países é uma realidade crescente por entre as marcas portuguesas de calçado.

Aerosoles – A marca Aerosoles assenta num modelo característico da cultura empresarial americana com licenciamento da marca. De capital luso-americano, as vertentes da organização encontram-se repartidas por países diferentes. Por exemplo, o marketing e a imagem são essencialmente desenvolvidos nos EUA, a engenharia e desenvolvimento de produto em Itália e a produção não se processa exclusivamente em Portugal.

Fly London – A criação de um argumento de marca é um factor que pode facilitar a introdução no mercado de novos produtos e materiais. A Fly London, um projecto empresarial luso-britânico iniciado em 1994 pela empresa Kyaia e um designer britânico, é exemplo de uma estratégia de marca que trocou a produção de calçado tradicional pelo desenvolvimento de produtos e gamas que partilham do mesmo argumento e da mesma imagem, conquistando a atenção de jovens consumidores. Ao nível dos materiais, foram introduzidos plásticos e sintéticos, substituídos os cordões por velcros e elásticos, o castanho e o preto por outras cores como o azul, o vermelho, o laranja, o amarelo ou o branco. Em 2004, implantada sobretudo no mercado britânico onde a oferta foi alargada ao vestuário, 90% da produção é exportada para a Europa, Japão, Coreia, EUA e Canadá (CPD, 2003, p. 126). É também a marca de sapatos mais copiada em Inglaterra (Cardoso, M., 2004, p.11) (Figura 7–X).

Ground Level – Com início de actividade em 1990, a CLIQUE é actualmente exemplo de uma empresa portuguesa de calçado com grande flexibilidade donde se destaca a capacidade para produzir protótipos em apenas 48 horas. Desenvolveu esta tecnologia quando em 1999 optou pelo lançamento e introdução no mercado de marca própria. Depois de adquirida uma antiga e reputada marca londrina de pronto-vestir desaparecida cerca de uma década antes, a Ground Level ressurgiu no mercado com uma linha de

calçado masculino, de carácter renovado, urbano e cosmopolita (CPD, 2003, pp. 128–129).

Prof – Dirigindo-se ao mercado nacional, a Prof baseia-se numa estratégia de marca própria e rede de lojas multimarca. Essas lojas, além de vender produtos de marcas concorrentes mas com proximidade nos respectivos posicionamentos, são os únicos ponto de venda onde se encontram os produtos Prof. Para lá, é canalizada parte da produção da empresa industrial de calçado Helsar.

7.5.4 Aproximação entre indústria e design

Ao ser abordada a questão da imagem, as principais dificuldades são imediatamente identificadas. Os custos associados ao desenvolvimento de produto, extensões de produto e suportes de comunicação ao longo de um programa de design representam encargos elevadíssimos para as empresas, na maioria dos casos muito difíceis de acompanhar financeiramente. As cedências aos pedidos de clientes que apresentam design próprio levam não raras vezes as empresas a desinvestir na vertente de imagem e consequentemente na não contratação das respectivas competências. Há dificuldades na contratação de designers portugueses reconhecidos e com experiência na evolução dos mercados. A contratação de designers estrangeiros comporta custos elevados e por vezes riscos acrescidos.

A incorporação do design tanto na indústria como no sector é desde 1985 um apelo da APICCAPS. A realidade porém é que esta situação não se alterou de modo significativo. Existe um défice claro, quase ausência, de competências em design na indústria portuguesa do calçado. Nos casos em que o design é incorporado, a maioria das empresas manifesta preferéncia pela sub-contratação de estilistas e designers estrangeiros com espírito de mercado, visando o desenvolvimento de colecções e produtos de marca própria. Em exemplos como na Fly London ou na Aerosoles, as origens do design reportam a Inglaterra e a Itália, respectivamente. A colaboração com designers e estilistas passa no futuro pela compra de ideias ou na integração dessas competências nas empresas.

Ao nível do desenvolvimento de novos produtos, o modelo dominante em Portugal revela que o design é uma competência que ainda se encontra distanciada da indústria, prevalecendo competências de carácter técnico e tecnológico e do foro da engenharia, face as de criação de produto e de comunicação. Embora haja modeladores exímios e estilistas portugueses com grande mérito no mercado, inclusivamente na obtenção de prémios em feiras internacionais, certo é que essas competências não se revelam suficientes. Por vezes, acabam até por ser vedadas ao não se enquadrarem na lógica do mercado, ou porque essas funções não são aprofundadas pelas empresas uma vez que o design e as questões da imagem são alheias a quem actua numa lógica industrial de produção subcontratada.

Na hipótese de conceptualização de um novo modelo de aproximação entre o design e a indústria portuguesa do calçado, além da articulação entre estes dois agentes, sabemos da importância que o mercado pode representar enquanto parte integrante do processo (Figura 7–XI).

Contudo, Portugal atravessa um período de aprendizagem do processo de construção de marcas ainda numa fase inicial. Por outro lado, as grandes marcas internacionais demonstram inequivocamente como o seu processos são evoluídos e as estratégias muito eficazes ao nível da comunicação e da imagem, apontados como exemplo a seguir em Portugal. Desta forma, poderão configurar-se duas abordagens possíveis de enfrentar o défice de imagem:

- A inovação pela imagem – seguindo o modelo adoptado pelas marcas de referência, aproximando estratégias e objectivando resultados que estas provaram ser possível, considerando a forte concorrência e os contextos em permanente mudança como principais ameaças.

- A inovação pela imagem no sentido da sustentabilidade – o que significa adoptar um modelo mais exigente sob o ponto de vista dos processos, que contenha simultaneamente os pressupostos inerentes à construção de marcas, acrescido de forte consciência social, cultural e ética que permita o desenvolvimento de produtos sustentáveis. Preocupações deste tipo não representam apenas a criação de vantagens competitivas no contexto global, devendo servir propósitos válidos para a minimização do défice de imagem, e agir no sentido inverso dos impactes negativos causados por estratégias e políticas empresariais meramente motivadas pelo lucro.

A grande diferença entre os dois modelos enunciados poderá então residir na forma como as marcas antecipam e argumentam os seus produtos junto do mercado, considerando as tendências actuais e preocupações globais em termos sociais, culturais e económicos. Um universo de possibilidades poderá emergir de novas estratégias de marca e de desenvolvimento de novos produtos, tirando partido da identidade cultural como conteúdo das abordagens face o fenómeno da globalização, ao mesmo tempo que recorrendo a processos, materiais e tecnologias sustentáveis.

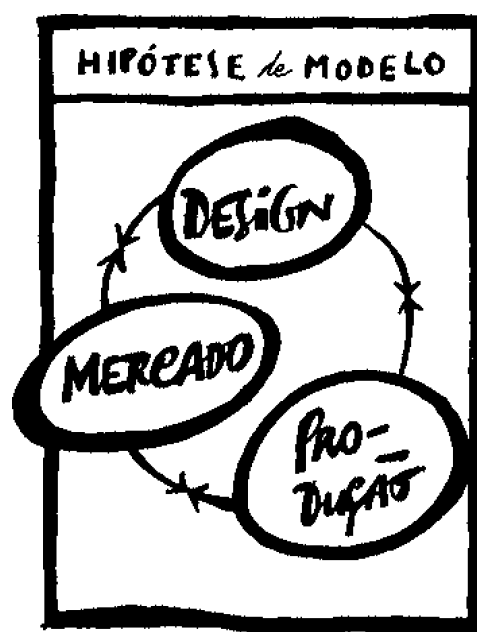


Figura 7-XI: Proposta de modelo de aproximação entre indústria e design

Na hipótese de conceptualização de um novo modelo de aproximação entre o design e a indústria portuguesa do calçado, além da articulação entre estes dois agentes, sabemos da importância que o mercado pode representar enquanto parte integrante do processo.

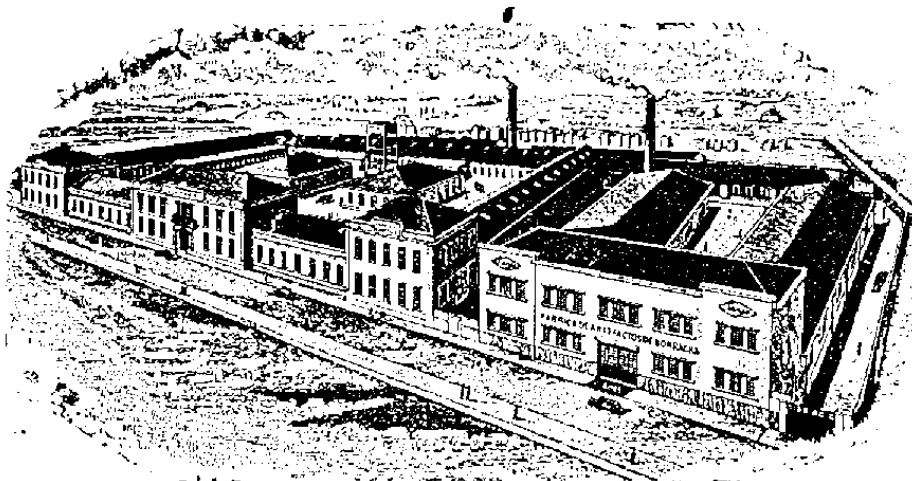
Conclusões do Capítulo 7

Devido ao decréscimo de encomendas provocado pela deslocalização da mão de obra e pelo aparecimento de marcas que iniciaram o processo de produção própria, as estratégias possíveis passam hoje pela aposta na imagem ou pela inovação nos processos de integração do design e da vertente de imagem nos produtos, na inovação dos materiais, componentes e acessórios.

Assim, dados os recursos produtivos existentes e uma vez que existem muitas empresas que precisam de integrar o design e a imagem, entende-se relevante a criação de uma unidade de investigação e desenvolvimento e de gabinetes de design dirigidos para a indústria do calçado como meio para abrir novas perspectivas à minimização do risco de quebras significativas nos ritmos de produção actuais.

Os principais objectivos estratégicos e prioridades traçados para a indústria portuguesa do calçado passam por:

- Avançar para o desenvolvimento de marca e produto próprio, em que o processo de integração do design na indústria poderá representar um novo estágio de evolução no sector;
- Dominar o ciclo total de desenvolvimento de produtos, em especial no campo da imagem e dos argumentos de marca em sintonia com o mercado;
- Estabelecer maior proximidade com segmentos específicos e nichos de mercado;
- Flexibilizar a produção de séries curtas e entrega rápida;
- Articular o calçado com os acessórios e o vestuário;
- Dominar os circuitos ou redes de distribuição.



EMPRESA INDUSTRIAL DE CHAPELARIA, LDA.

S. JOÃO DA MADEIRA

CHAPÉUS E BONÉS

de pêlo
de lã
de palha
de pano
os mais diversos
nas qualidades e modelos



Cloches
para chapéus de senhora

ARTIGOS DE BORRACHA

Diversos
Revestimentos de cilindros
Caixes para baterias
Massas para recauchutar
pneus
Solas e tacões



Calçado
de lona e borracha

MADEIRAS

Vigas, pranchas, lábuas, aduelas
Tacos de pinho e de eucalipto para pavimentos

Figura 8-I: Anúncio da Empresa Industrial de Chapelaria, Lda. (O Regional, 1963)

Capítulo 8 – Estudo de caso: A identidade cultural da marca Sanjo

No âmbito desta dissertação, o estudo da marca Sanjo é apresentado como exemplo de marca portuguesa cujo potencial de evolução e carácter identitário permitem equacionar a hipótese de desenvolvimentos futuros em termos de produto e de imagem, designadamente ao nível de estratégias de revalorização da marca, económica e ambientalmente sustentáveis.

As características gerais da marca e de um modelo em particular constituem pontos de partida muito interessantes sob os pontos de vista da identidade cultural e do ecodesign, cujos factores intrínsecos de diferenciação poderão ser potenciados através da exploração da imagem. Desde as raízes culturais ligadas à indústria de chapalaria de S. João da Madeira, passando pela inovação que os processos de fabrico implementados pela Empresa Industrial de Chapalaria representaram na época, até à longevidade e popularidade de uma marca e de um modelo que se relacionou com largas gerações de portugueses, ao longo deste capítulo iremos analisar factores de caracterização do contexto e imaginário da época que nos permitem estabelecer pontes de ligação com o contexto e cultura actuais, passíveis de serem reinterpretados à luz de novos processos, tecnologias, materiais e estratégias de desenvolvimento de marcas e de produtos. Devido a preocupações actuais em termos sociais, culturais, económicos e ambientais que as marcas e as políticas de branding têm gerado, entendemos que uma abordagem à Sanjo pode e deve considerar a incorporação de processos económica e ambientalmente sustentáveis, ainda que recorrendo a ferramentas do branding. Numa perspectiva deste tipo, aos propósitos associados à identidade cultural e a reinterpretações do imaginário Sanjo, pode acrescentar-se o ecodesign enquanto processo sustentável de desenvolvimento de novos produtos.

8.1 Fontes de investigação e elementos de pesquisa

Originária de S. João da Madeira e produzida pela Secção da Borracha da Empresa Industrial de Chapalaria, pode considerar-se a Sanjo como a marca de calçado desportivo produzido em Portugal com maior longevidade e reputação de sempre, representativa de um produto que se tornou num clássico pela sua forte identidade cultural, cuja história é aqui analisada enquanto exemplo de marca com potencial para o seu desenvolvimento sob a perspectiva do design e das marcas.

Devido à escassez de informação relativamente ao calçado Sanjo por ser considerada uma parte menor face aos chapéus, fomos investigar as origens da Empresa Industrial de Chapalaria para tentar compreender a reputação que lhe é atribuída e de que modo se encontra relacionada com as sapatilhas (Figura 8–I). É na excelência das vertentes técnica, tecnológica e de gestão, de vanguarda para a época, que encontramos razões para acreditar que a reputação da marca decorre da cultura implementada no seio de uma organização que ainda se desenhava. Originalmente, a Sanjo representou um enorme sucesso de vendas em todo o país durante cerca de quatro décadas, não apenas porque eram consideradas das melhores no mercado, mas também porque a produção nacional era protegida por limitações à importação de marcas internacionais, restringindo esse mesmo mercado à oferta de outros produtos ainda que mais evoluídos. A sua história é compreendida por duas fases distintas. A primeira, de longe mais extensa no tempo e também mais marcante, fez com que ainda hoje seja por muitos lembrada em Portugal como uma marca de sapatilhas de grande reputação e prestígio: “Mais houvesse que as vendia todas”, “se colocadas nos pés de alguém famoso, era como o riscar de um fósforo...”, afirmavam os comerciantes de uma loja na Rua dos Clérigos e de outra no Cais da Ribeira, no Porto. A primeira fase da Sanjo vai desde a primeira metade do séc. XX até meados dos anos noventa. A segunda fase tem início em 1996, data de falência da Empresa Industrial de Chapalaria, tendo os direitos da marca sido adquiridos por uma empresa comercial portuguesa,



Figura 8-II: Anúncio dos chapéus Joanino e calçado Sanjo (O Regional, 1964)

que em dois anos fez reaparecer a Sanjo no mercado nacional através de uma gama de oferta renovada, produzida na Ásia e no Brasil. Tirando partido da reputação anteriormente conquistada, rompe ao mesmo tempo com o seu passado histórico.

Ao longo de cerca de três anos procedemos à recolha de informação junto de diversas fontes de pesquisa para estudo e análise da evolução da marca Sanjo, sob as perspectivas da organização, produção, produto, distribuição e imagem:

- Identificação e aquisição no mercado de modelos e embalagens originais Sanjo. Em alguns casos as datas são possíveis determinar por intermédio de pesquisa documental e entrevistas, ou graças à impressão da data em algumas embalagens;
- Arquivo documental da Biblioteca de S. João da Madeira, nomeadamente nos jornais de S. João da Madeira “O Regional” e “Labor” dos anos 30 ao final do séc. XX, onde foi encontrada publicidade à Sanjo e a história da sua falência;
- Monografia comemorativa dos 75 anos da Associação Desportiva Sanjoanense (ADS), onde foi possível determinar uma estreita ligação à Sanjo;
- Entrevista à administração da Fersado Representações SA, empresa actualmente detentora dos direitos da marca;
- Relatos de comerciantes do Porto, de S. João da Madeira, de Viseu e de Lagos;
- Relatos de antigos colaboradores da Empresa Industrial de Chapelaria;
- Museu do Chapéu de S. João da Madeira, entidade que detém parte do espólio remanescente da antiga Empresa Industrial de Chapelaria.

8.2 O contexto industrial do calçado de S. João da Madeira

S. João da Madeira é o mais antigo dos dois importantes polos industriais de calçado em Portugal, caracterizada pela produção de pequenas séries, numa região onde a indústria de chapelaria representou, antes do caçado, um papel determinante para a economia local (Figura 8-II).

A primeira fábrica de calçado em S. João da Madeira remonta a 1883 e em 1935 foi fundado o Grémio dos Industriais de Calçado, que em 1974 seria abolido com a fundação da APICCAPS.

8.3 Sanjo – Primeira fase

Esta fase divide-se também em dois momentos chave, antes e pós o 25 de Abril de 1974. Por outras palavras, antes e pós abertura de fronteiras à importação de marcas internacionais que até aqui não estavam disponíveis no mercado, designadamente no calçado e equipamento desportivo específicos para a prática desportiva de alta competição. Após esta data, a Sanjo enfrentou um seu período de grandes dificuldade devido à elevada reputação dos produtos inovadores e de alto desempenho cuja qualidade perceptível e imagem de marca criavam uma dimensão de sedução superior à da generalidade dos produtos portugueses.

8.3.1 Empresa Industrial de Chapelaria, Lda.

Em sequência da evolução da indústria de chapelaria e segundo o artigo por si escrito que “O Regional” publicou a 7 de Dezembro de 1968, a Empresa Industrial de Chapelaria foi constituída em 1920 por António José Pinto de Oliveira. Com experiência na indústria dos chapéus adquirida desde os 15 anos nas anteriores empresas do pai, “por volta de 1909 a sociedade” Oliveira, Palmares, Araújo & Ca. “resolveu modernizar os seus processos de trabalho e instalações” pelo que lhe foram confiados “os necessários estudos e planos”. Projectou o edifício, iniciou-se a sua construção e foi estagiar nas fábricas de chapéus

da Brûder Bôhm de Viena e Praga “para poder optar conscientemente pelas soluções mais concentâneas com certas particularidades do nosso mercado” e implementar a unidade fabril “que ao tempo pareceu atrevida loucura ao ronceirismo indígena”.

Em 1923 José Pinto de Oliveira, cujos interesses se viriam a concentrar na indústria metalúrgica, esteve igualmente na origem da fundação da Oliva, “sem contudo perder sincero interesse pela próspera ascensão” da Empresa, quando em 1926 o “saudoso Manuel Luís Leite Júnior” nela ingressou, permitiu o sucesso na consolidação dos empreendimentos anteriormente encetado assegurando a sua continuidade. Por reconhecido mérito, a Empresa Industrial de Chapelaria foi galardoada com a Medalha de Ouro na Grande Exposição Industrial Portuguesa de 1932.

Segundo o que conseguimos apurar, é no ano de 1944 que terá sido criada a secção da borracha, dedicando-se à produção artesanal de calçado desportivo em lona e borracha vulcanizado em autoclave, sob a marca Sanjo.

8.3.2 A Sanjo no período do Estado Novo

Do final dos anos 40 a 1974 – Por intermédio de registos fotográficos, é possível determinar que em 1948 existia um modelo de calçado usado pela equipa de basquetebol da ADS cuja reformulação se tornaria mais tarde num dos mais populares modelos de calçado produzidos em Portugal. Neste período a Sanjo foi uma marca de grande prestígio, muito procurada, com toda a sua produção vendida por natureza, facto complementado pela existência de muitos produtos exclusivos que constituíam a gama de oferta. O modelo mais significativo e marcante, igualmente com maior expressão no mercado e nas vendas foi o K100. As encomendas chegavam a ser programadas com dois e três anos de antecedência, muitas vezes pagas antecipadamente na fábrica ou aos escassos distribuidores no país, com vista a garantir as entregas. O K100 consistia numa bota unisexo de lona macia e confortável, resistente à lavagem e aos odores, caracterizada pela borracha de boa qualidade, pela aderência ao solo e maleabilidade, tinha no interior uma palmilha ortopédica de espuma e respiros de ar.

Este modelo foi usado tanto no basquetebol, andebol ou no voleibol, como por diversas gerações de portugueses nas aulas de ginástica, ou ainda como parte integrante do fardamento do serviço militar. O uso do K100 foi igualmente recorrente no desempenho diário de operários fabris, como foi também o calçado usado em jogos de bola pelas ruas e campos de terra batida do país. Não obstante o uso tenha sido generalizado, as características deste modelo remetiam-no particularmente para a prática em desportos de pavilhão. A relação entre a Sanjo e o clube local, a Associação Desportiva Sanjoanense, acreditamos ser bem interessante analisar pela grande proximidade que se verifica na história de ambas, nalguns casos partilham a cumplicidade que as imagens da monografia documentam.

8.3.3 Após a liberalização do mercado (do 25 de Abril de 1974 a 1996)

Até à queda do regime marcada pelo 25 de Abril de 1974 em Portugal, a protecção do estado à produção portuguesa limitava as importações, designadamente de calçado desportivo e equipamento de marcas internacionais desenvolvidos para os atletas de alta competição. Com a abertura de portas ao mercado externo, deu-se a entrada de outras marcas e produtos no mercado, sobremaneira evoluídos e de alto desempenho, como eram exemplo os sapatos de atletismo Tiger muito leves ou as botas de futebol com pitons intermutáveis. A Sanjo em pouco tempo perdeu mercado pelo facto de ter sido subitamente confrontada com a diversidade e espectacularidade que as marcas internacionais apesentavam no mercado em meados dos anos 80.

Os atletas portugueses deixariam de ter tantas dificuldades em conseguir produtos de alto desempenho, pelo que os produtos Sanjo foram vulgarizados por outras marcas como Adidas, Le Coq Sportif ou Asics Tiger. Estes produtos, antes adquiridos no estrangeiro, passavam a estar disponíveis no nosso país ainda que na época a preços muito elevados. Gradualmente, dividiram o mercado ao seduzir dois tipos de consumidores: os atletas que procuravam melhorar desempenhos, e aqueles com maior poder de compra que procuravam a diferenciação.

Entretanto, as sapatilhas Sanjo deixariam de ser vendidas apenas em sapatarias, de algum modo seleccionadas segundo critérios de qualidade definidos pelos agentes e distribuidores, passando a distribuição a ser feita também por armazenistas, que as conduziram a outros pontos de venda como as feiras ou lojas a quem antes a entrega seria muito difícil ou mesmo negada. Neste novo contexto de venda o factor preço encontrava-se desajustado, facto que contribuiu para a redução da qualidade geral do produto em detrimento do custo final, tanto nos materiais e acabamentos como no cuidado da distribuição, e consequentemente da reputação e da imagem. Nesta época, o modelo K100 passou a ser conotado sobretudo com o futebol de salão. Embora as mudanças de administração ocorridas e a continuidade na produção de chapéus, ampliação da gama de calçado a outras tipologias e renovações sucessivas na imagem, a empresa centrou-se essencialmente no seu modelo de sempre, o K100, que ajudou a suportar a marca ainda durante alguns anos, acabando esta por não resistir às dificuldades financeiras e a um atribulado processo de falência que levou ao encerramento definitivo da fábrica em Novembro de 1996. Os direitos da marca foram vendidos a uma empresa comercial que mais tarde fez ressurgir a Sanjo no mercado (Figura 8–III). No mesmo ano, é anunciada a proposta do edifício da Empresa Industrial de Chapelaria e da Sanjo para a implantação de um museu da Indústria da Chapelaria e do Calçado, projecto actualmente em curso e cuja evolução dará origem à parte do Museu do Chapéu.

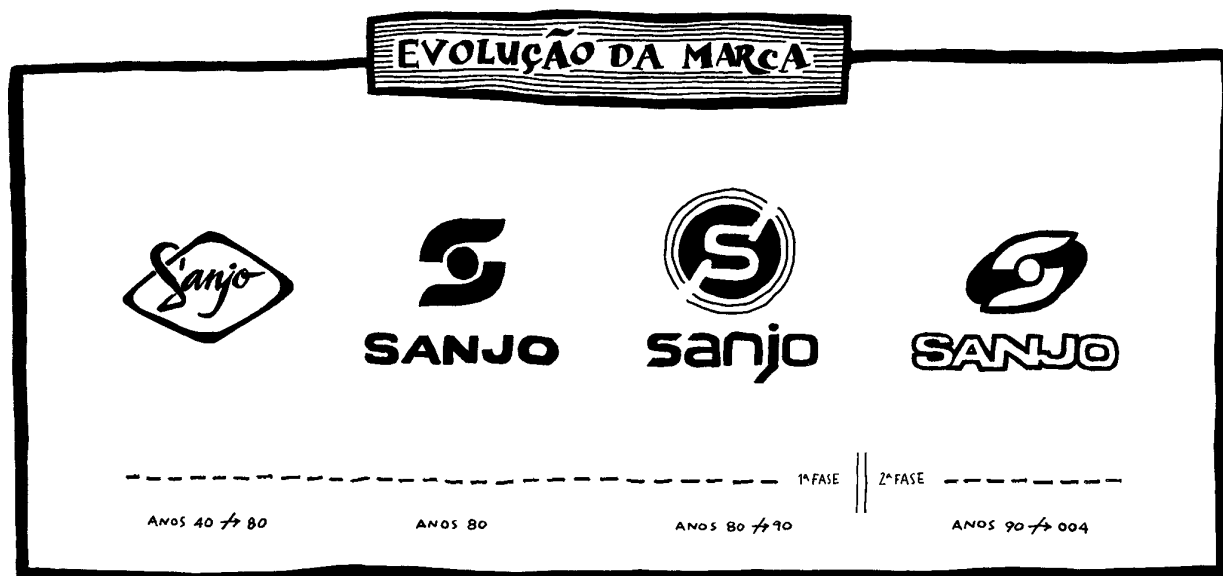
8.3.4 Caracterização geral da produção

O modelo K100, ex-libris da marca, manteve-se em produção durante cerca de 30 anos. O seu sucesso, em termos de produção, é atribuído à qualidade dos materiais e apuro no desenvolvimento técnico da sua execução. O decréscimo da qualidade geral da marca e dos produtos verifica-se nos anos 80, período de maior dificuldade da empresa, prenúncio de falência (Figura 8–IV).

1914 – É fundada a Empresa Industrial de Chapelaria, Lda., dedicando-se à produção de chapéus. António J. P. Oliveira, mais tarde fundador da Oliva, trazia da Alemanha e Áustria a experiência adquirida nas melhores fábricas europeias de chapéus, implementando na fábrica os mais sistemas de produção mais avançados na época.

Nos anos 40, decorrente do crescimento da Empresa Industrial de Chapelaria, era criada a secção da borracha, dedicando-se à produção artesanal de calçado desportivo em lona e borracha sob a marca Sanjo. Desta época são identificados dois modelos, um sapato branco de sola fina para ginástica, e uma bota de lona para basquetebol, com protecção lateral de borracha e apoios ao tornozelo.

1956 – A exploração dos recursos produtivos e dos materiais permitiu a evolução do modelo de basquetebol. A cola usada na fixação de duas lonas, correspondentes às faces exterior e interior do sapato representou um factor chave na continuidade do produto pois permitia maior conforto e durabilidade, tanto na respiração do pé como na fixação de grande longevidade pela resistência sobretudo à lavagem. Outro factor igualmente relevante era o processo de cozedura da borracha da sola ao corte, recorrendo ao sistema de vulcanização em autoclave.



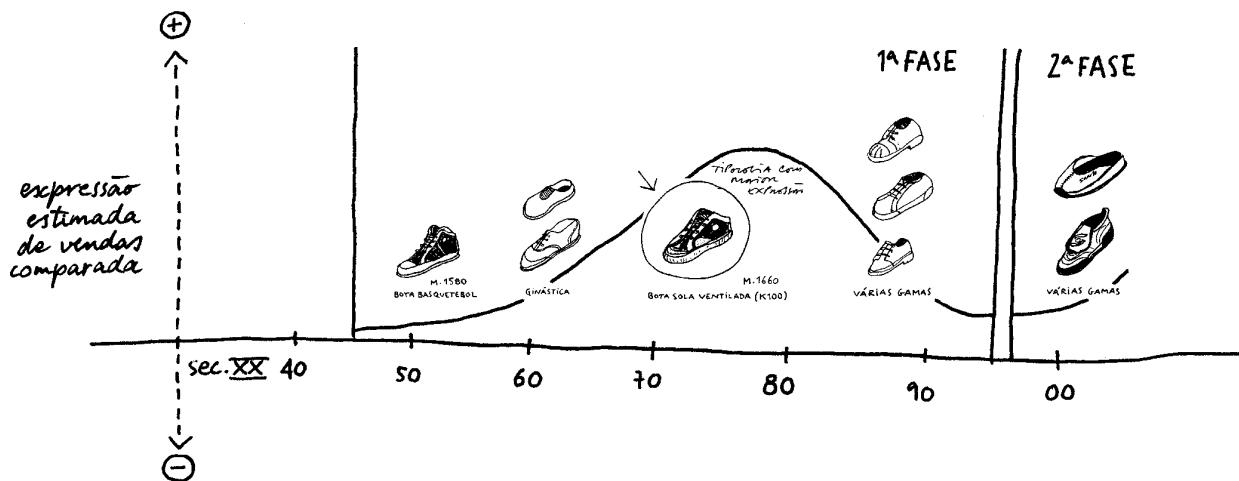
A evolução do registo da marca aponta no sentido da sua dinâmica visual, de carácter mais actual.
Contudo, pelas suas características gráficas, é o desenho original que melhor se destaca junto da concorrência.

Figura 8-III: Evolução do registo gráfico da marca Sanjo





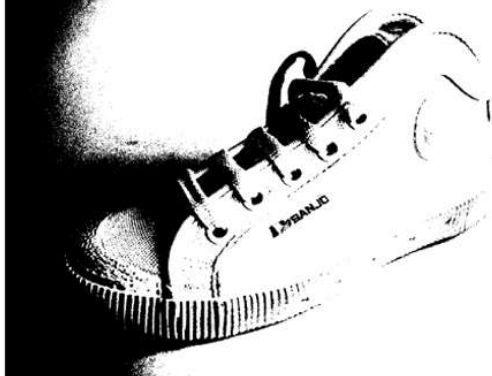
EVOLUÇÃO DO PRODUTO



É na continuidade de desenvolvimento do modelo de basquetebol, culminando no final dos anos 60 com o apuro do K100, que encontramos na Sanjo a consistência de um produto que apesar dos seus passados 40 anos de fabrico revela ainda potencial para um novo ciclo de vida.

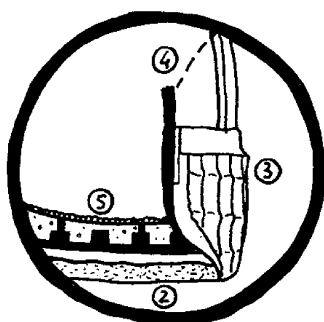
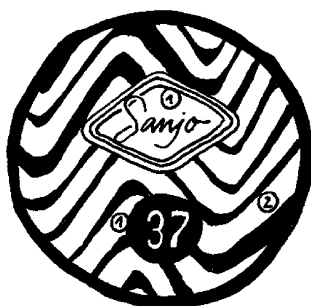
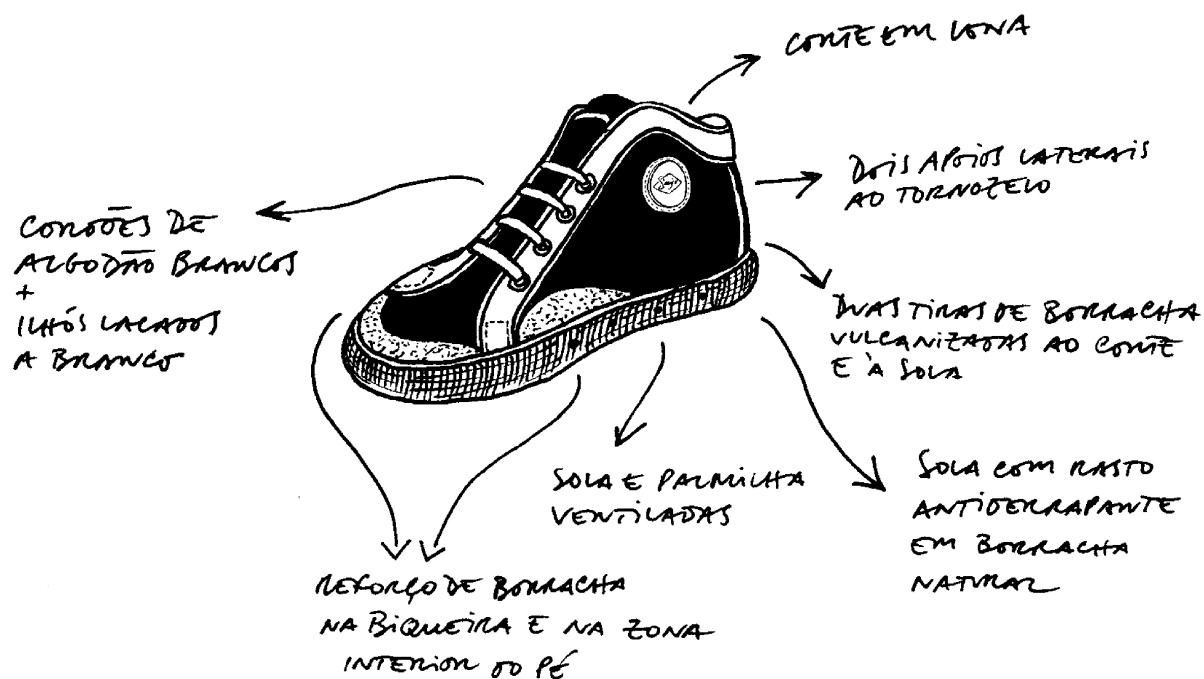
A ampliação da gama e dos produtos dá-se tanto na 1ª fase, próxima do ano de falência, como na 2ª fase, facto que lhe permite ressurgir novamente no mercado.

Figura 8-IV: Evolução do produto e de gamas



MORFOLOGIA

K100



① NUMERAÇÃO E MARCA EM BORRACHA AZUL COM IMPRESSÃO A BRANCO

② SOLA COM RASTO ANTIDERRAPANTE EM BORRACHA NATURAL

③ DUAS TIRAS DE BORRACHA VULCANIZADAS EM AUTOCLAVE, UMA MAIS FINA E LISA, A OUTRA COM TEXTURA.

④ CONTE EM LONA DE ALGODÃO

⑤ PALMILHA ORTOPÉDICA REVESTIDA COM TECIDO DE ALGODÃO, EM ESPONJA PERFURADA E COM CANALHAS

Figura 8-V: Morfologia do modelo Sanjo K100

A morfologia do produto mais relevante da marca Sanjo consiste numa bota de lona com palmilha ortopédica perfurada e sola de borracha vulcanizada em autoclave.

1961 – Evolução do modelo de basquetebol dá origem ao aparecimento do K100, um modelo novo que estaria na base do sucesso da Sanjo e da produção assegurada pela grande procura. A configuração formal do K100 trazia melhorias gerais no uso e desempenho pelo incremento do conforto e protecção, maleabilidade e durabilidade. A base estrutural obtida nesta fase seria o ponto de partida para a evolução do produto, representando um momento decisivo na sua história. As encomendas deste produto chegavam a ser feitas com três anos de antecedência, havendo situações em que os clientes pagavam a pronto ou mesmo adiantado para garantir a entrega. A fábrica operava ininterruptamente vinte e quatro horas por dia, assegurada por três turnos que afectavam 120 pessoas à produção .

1969 – A simplicidade das características de produção artesanal e do próprio modelo K100, permitem a introdução de variações cromáticas e redesenho de pormenores na morfologia deste produto (atacadores), resultando no alargamento da oferta. O aparecimento de novos tecidos como a ganga, constituíam a possibilidade de explorar e testar soluções alternativas aplicadas sobre a mesma base, resultando em modelos exclusivos.

1984 – Representa talvez o período mais difícil de caracterizar em termos de produção dado o período de instabilidade na organização. A fragilidade do produto é decorrente da instabilidade na produção. A actualização da marca reflecte-se nos produtos, cuja gama seria mais extensa e diversificada, de certo modo dispersa, pela introdução de outros materiais até aqui nunca usados como a pele ou a borracha injectada presente em propostas que surgiam, de inferior qualidade perceptível e de construção, relativamente ao que até aí se verificava. Manteve no entanto a produção do K100, dando paralelamente continuidade ao uso das lonas e da sola antidarrapente noutras tipologias de calçado.

1985 – A capacidade de produção da Sanjo assenta numa estrutura de 90 pessoas representando 1500 pares de sapatos / dia, afectando 40% da produção para exportação.

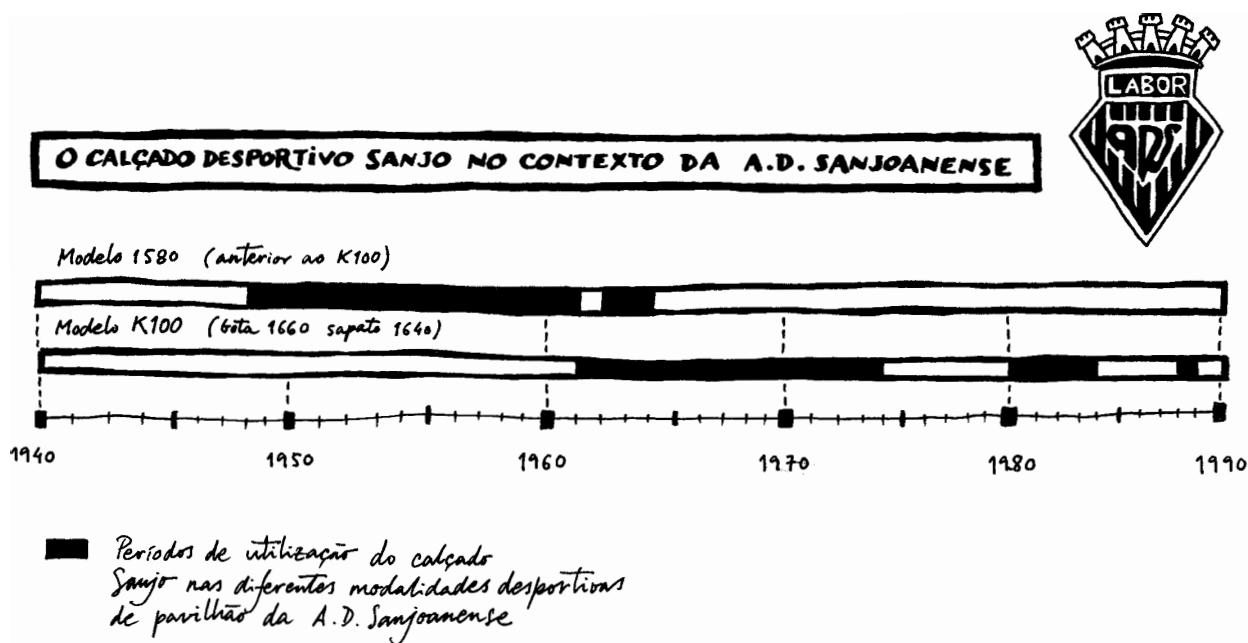
1990 – A produção é encerrada.

8.3.5 Caracterização geral do produto

Para a análise de produto foram usados modelos originais da Sanjo, cuja data só foi possível determinar apenas em alguns casos, designadamente por intermédio de pesquisa documental em jornais de S. João da Madeira e na monografia comemorativa dos 75 anos da Associação Desportiva Sanjoanense (ADS). Na perspectiva de desenvolvimento de produto, o modelo K100 é o que melhor representa o prestígio e longevidade da marca. Ainda que lentamente, ao longo de décadas, o K100 é a evolução natural do modelo usado pela primeira equipa de basquetebol da ADS em meados dos anos 40. O desenho do K100 manteve-se estruturalmente inalterado desde os anos 60, altura em que foi criado, até ao encerramento da fábrica no início dos anos 90 (Figura 8–V). A relação possível de estabelecer entre a Sanjo e a ADS ajuda a compreender a evolução lenta do produto e o ciclo de vida longo da marca. (Figura 8–VI)

1944 – Aparecimento dos primeiros sapatos de borracha e lona Sanjo.

1948 – Registos fotográficos da equipa masculina de basquetebol da ADS desta época mostram aquele que terá sido sem dúvida um dos primeiros modelos produzidos pela Sanjo. Trata-se de uma bota bicolor em lona e sola em borracha natural.



A ligação entre a Sanjo e a Associação Desportiva Sanjoanense ajuda a compreender a evolução lenta do produto e o ciclo de vida longo da marca. Revela ainda a importância do apoio da marca no panorama desportivo local, designadamente nos desportos de pavilhão.

Figura 8-VI: O calçado Sanjo no contexto da Associação Desportiva Sanjoanense

Registos fotográficos da época sugerem o apoio da marca Sanjo à associação desportiva local. Em diversas imagens, na relação entre o equipamento e sapatilhas dos atletas, é curioso como se podem constatar proporções idênticas de branco e de preto (Neto, D.; Silva, P., 1999, pp. 63-251).



Paralelamente a este modelo, um outro sapato é atribuído a esta data. Construído em lona e borracha brancas, apresentava contudo características distintas do anterior cuja utilização era sobretudo dirigida às classes de ginástica. No mesmo ano, na Alemanha, Adolf Dassler inicia a sua marca Adidas, convertendo em três as duas listas que caracterizavam as botas de futebol Dassler. Em 1954, usando as Dassler no campeonato do mundo de futebol, a selecção alemã bateu a Hungria numa final lamacentas, ao substituir de pitons no intervalo por outros mais adequados às condições do terreno de jogo.

1956 – A bota para basquetebol apresenta traços de evolução face ao modelo original, mantendo o seu desenho estrutural intacto mas apresentando uma nova configuração cromática. A bota apresentava-se agora em lona preta com duas listas laterais brancas. Este facto permite-nos estabelecer uma relação directa com as cores da ADS e o restante equipamento também caracterizado pelo preto e o branco.

A morfologia desse modelo é composta por:

- corte da gáspea usando duas lonas 100% de algodão coladas uma à outra, uma preta no revestimento exterior e outra branca para o interior do sapato, reforçada no calcanhar e na biqueira
- biqueira em borracha branca
- ilhós metálicos para colocação dos atacadores
- duas perfurações laterais para respiro também rematadas com ilhós metálicos
- palmilha interior fina revestida a tecido branco
- dois apoios laterais em borracha branca na zona do tornozelo
- uma tira em borracha branca para reforço lateral na zona inferior da bota, vulcanizada em torno da gáspea fazendo a ligação à sola
- sola em borracha natural, pautada por linhas transversais paralelas, definindo a textura do rasto

1961 – Aparecimento do modelo K100, sem dúvida o mais marcante em toda a história da Sanjo. A versão original deste modelo leva-nos a crer tratar-se da continuidade das cores da Sanjoanense por um lado, mas sobretudo da evolução natural do modelo anterior usado no basquetebol pelo conjunto de inovações que apresenta. Dá-se a inclusão de um rasto especial em ziguezague antiderrapante, de uma protecção lateral em borracha branca na zona interior do pé, de novos furos para a circulação do ar na sola e de uma palmilha ortopédica em esponja também perfurada. A biqueira é redesenhada e a tira lateral em borracha é reforçada pela inclusão de uma segunda.

1966 – Num jogo de homenagem à equipa feminina de basquetebol da ADS com o Boavista, ambas as equipas se fizeram representar com sapatilhas Sanjo, sendo que as atletas da Sanjoanense representavam as evoluídas K100, enquanto as do Boavista usavam o modelo mais antigo. A equipa local era de certo modo favorecida pela proximidade que existia entre a ADS e a Sanjo.

1969 – O modelo K100 apresenta uma nova fase evolução. As características de base permitem a exploração de novas possibilidades resultantes no aparecimento de variações do modelo ao nível da tipologia, gama cromática, materiais e morfologia. O K100 passava a estar disponível na versão sapato como alternativa à bota, nas diferentes cores que as lonas permitiam, apresentando ainda algumas versões onde eram testadas pequenas soluções funcionais, como por exemplo o sistema de atacadores. Estas combinações permitiram a ampliação da gama pela introdução de variáveis em torno de uma só tipologia de produto, importante contributo para a longevidade da marca refletida no aumento do ciclo de vida.

1984 – É nos anos 80 que se dá o alargamento substancial da oferta da Sanjo, verificando-se uma ruptura clara com os produtos tradicionais, como resposta às dificuldades da empresa e das grandes transformações sociais, económicas e políticas em Portugal, decorrentes do 25 de Abril de 1974. A gama de calçado é ampliada por outras tipologias de produto alternativos ao agora ultrapassado K100. Os modelos são algo dispersos, sem um fio condutor, alguns deles representativos de colagens directas a modelos de sucesso de marcas estrangeiras.

Os produtos das grandes marcas internacionais conquistavam nesta época a implementação no mercado nacional através de tipologias especificamente dirigidas a diferentes modalidades, ainda que com preços muito elevados, acrescidos do valor de marca e notoriedade até aí nunca conhecidos no mercado português do calçado desportivo.

1985 – A alteração dos processos produtivos contribuem para aquele que é hoje apontado como o início do fim da Sanjo, representando também em termos de produção o seu período mais conturbado. O desenvolvimento de produto era centrado no baixo custo, designadamente na redução substancial na qualidade geral dos materiais e dos acabamentos ou no fabrico da cola. Este último ponto está na origem do maior período de reclamações ao K100 devido às lonas que se descolavam após lavagem. O problema foi de difícil resolução, somente havendo resposta depois de recuperada a composição da fórmula e método de fabrico junto de quem a fazia e já não se encontrava na empresa.

1990 – Grave crise na empresa leva os operários ao abandono das suas funções e ao encerramento da produção das sapatilhas.

1997 – Ressurgimento da marca Sanjo no mercado nacional através de uma gama oferta totalmente renovada, rompendo com o passado, começando pela produção 100% sub-contratada a fornecedores de países asiáticos e do Brasil.

8.3.6 Caracterização geral da imagem

O desenho da logomarca, constituída pelo dinamismo da excelente contrução tipográfica combinada com a elasticidade de um losango, manteve-se durante cerca de quarenta anos. A comunicação do produto foi essencialmente transmitida pelo facto de serem únicos (Figura 8–VII).

As cores dos equipamentos de basquetebol da Sanjoanense, usando nesta época o preto e o branco em percentagens semelhantes, correspondem às mesmas cores verificadas nas sapatilhas em proporções idênticas.

1948 – As aplicações da marca no produto encontravam-se essencialmente em três pontos: inscritos em relevo nos círculos laterais das sapatilhas; num pequeno autocolante na sola indicando o tamanho; num autocolante branco colado numa das faces da embalagem igualmente branca.

Em termos institucionais, embora sem exemplares impressos, há contudo registos da aplicação da logo marca em diversos suportes de papel, como as guias de remessa ou outros documentos que não apenas transitavam com os produtos, como eram considerados referência visual facilmente reconhecível e positivamente reconhecida.

Por esta altura, os equipamentos de basquetebol da Sanjoanense sofreriam uma evolução no sentido de maior predominância do preto, estabelecendo uma importante relação com as sapatilhas igualmente pretas e brancas usadas pelas suas equipas, agora também elas com maior predominância do preto, funcionavam

visualmente deste modo como parte integrante do restante equipamento, realçando-o no seu conjunto. De referir ainda o reforço visual das duas listas laterais, obtido agora pelas diferentes percentagens de preto e branco.

A coincidência verificada entre cores de sapatilhas e equipamentos, indicia cumplicidade entre o fabricante de calçado e o destinatário do produto, neste caso a Sanjo e a Sanjoanense, estando implícita uma resposta a necessidades do mercado local em termos de produto, que resulta também no reforço da identidade visual de ambas, numa aproximação clara entre a identidade das equipas e a identidade das sapatilhas que completavam o equipamento.

1964 – Anúncio publicitário aos chapéus Joanino e calçado Sanjo aludindo a que “os chapéus Joanino e o calçado Sanjo servem Portugal da cabeça aos pés”. Os escassos anúncios encontrados indicam que a comunicação da marca não se baseava na publicidade convencional, contudo estava bem presente e fortemente representada no seu principal contexto de utilização, o terreno de jogo onde eram bem visíveis, facilmente identificáveis, integrando as cores da equipa local onde as enchentes no pavilhão de desportos eram uma constante. A comunicação da marca tornava-se dinâmica, simplesmente pela acção dos jogadores em campo. Na altura, a excelente resposta do produto em termos funcionais associava-se às suas igualmente excelentes características visuais e de promoção, ainda que não intencionais.

Aqui uma das razões que justifica a parca publicidade por um lado, a par do facto das sapatilhas serem nesta época consideradas como um produto menor, e por outro a importância da relação estabelecida com a actividade desportiva na região.

1980 – Sucessão de redesenhos da marca. A partir desta data, a logomarca Sanjo que se mantivera inalterada durante quase quatro décadas, é substituída por um novo registo gráfico. Este é constituído pela síntese de um “S” configurado por dois traços em torno de um círculo, independente do nome em maiúsculas e tipografia neutra. Contudo, a logomarca original manter-se-ia aplicada nos círculos laterais das K100. Num novo período, uma outra versão de marca seria introduzida nas embalagens e nos produtos, factor que contribuiu para a dispersão da identidade.

8.4 Sanjo – Segunda fase

Em 1995, a Fersado Representações SA, empresa que representa e distribui em Portugal diversas marcas internacionais de roupa, calçado e acessórios para desportos mais recentes como o Surf, o Bodyboard ou o Skate, adquiriu os direitos de exploração comercial da marca Sanjo com o propósito de iniciar uma nova área de negócio, objectivando a produção, comercialização e distribuição de marca própria, através de uma abordagem próxima do branding.

8.4.1 Caracterização organizacional

Actualmente, confirmando as expectativas iniciais, a Fersado beneficia da reputação que a Sanjo teve nos seus tempos áureos, tanto em termos de mercado como na tipologia do seu principal produto, o calçado para desportos de pavilhão e o futebol de salão em particular, afirmando ser este o que representa maior expressão em termos de vendas.

A compra dos direitos da marca manteve intencionalmente as características funcionais anteriormente a ela associadas, dando origem a novos produtos dirigidos especificamente a esse mercado. Paralelamente, alargou consideravelmente a sua oferta ao promover a ampliação e diversificação das gamas, segundo propostas que renova continuamente, estendendo-se à moda e ao lazer.

Apoiada na rede de distribuição das marcas que representa em Portugal, que assenta numa estrutura comercial que cobre a totalidade do país e determina quais os pontos de venda a considerar, em dois anos fez renascer a marca Sanjo no mercado interno e em 2004 iniciou o seu processo de internacionalização. Não tendo dado continuidade ao modelo K100 até ao momento, a Fersado assumiu uma estratégia de continuidade por um lado mas de ruptura por outro.

8.4.2 Caracterização geral da produção

Deixando a revitalização do modelo K100 para mais tarde, esta segunda vida da Sanjo caracteriza-se principalmente pelo facto da produção ser hoje integralmente sub-contratada no mercado externo. Desde o início da segunda fase da Sanjo que a produção deixou de ser em Portugal, tirando partido das relações comerciais que a Fersado estabelece com as marcas internacionais que representa, produzindo os seus produtos essencialmente no Brasil e na Ásia (como por exemplo na China), em países onde os custos de mão de obra são significativamente mais reduzidos, acrescidos da optimização e flexibilidade na produção. Nestes países, além dos custos mais favoráveis, a garantia do cumprimento dos prazos de entrega representa um papel fundamental para assegurar a presença e manutenção da marca no mercado. Garantem ainda ritmos de produção elevados, sem prejuízo do factor flexibilidade, essencial à ampliação de gamas e permanente introdução de novas colecções no mercado. Aliás, o acesso a produtos semelhantes desenvolvidos para outras marcas pelos mesmos fornecedores é demonstrativo de uma posição claramente mais vantajosa pelo suprimento de fases e custos no processo de desenvolvimento de novos produtos, que passam a ser produzidos sob a designação da marca Sanjo. Além de seguirem as tendências de consumo apresentadas por outras marcas, introduzindo aqui pequenas alterações, garantem o sucesso no escoamento dos seus produtos com base nos modelos que outras marcas previamente testaram, seguindo ao mesmo tempo o caminho que estas já percorreram.

A capacidade de produção depende essencialmente dos fabricantes e dos prazos de entrega que em Portugal, apesar da qualidade dos materiais e de fabrico, afirma não serem garantidos, sendo este um dos factores que contribui para o facto da produção ser noutros países, não obstante a grande vontade manifestada em querer aproximar-se da indústria portuguesa.

No domínio dos materiais, a grande maioria dos modelos de calçado recorre à utilização das peles e textéis sintéticos, bem como diferentes tipos de borracha. A pele natural é no entanto apontada como tendência de utilização, é menos prejudicial para os utilizadores ao nível da respiração ou pelo facto de permitir o contacto directo com a pele de forma saudável. Os requisitos do processo de tratamento da pele natural são também menos exigentes do que nas peles tratadas, e igualmente menos poluentes em termos dos agentes químicos usados no tratamento de curtumes. Nesta matéria, apesar dos esforços repartidos pelo estado e pela indústria de curtumes, nomeadamente a implementação do Sistema de Alcanena e a Directiva (IPPC 96/61/CE), relativa à Prevenção e Controlo Integrado da Poluição, o crómio é ainda apontado como exemplo de poluição industrial.

A Fersado tende à inovação nos processos pelas implicações decorrentes no uso de novos materiais e tecnologias, como é demonstrativo o projecto de desenvolvimento de solas ortopédicas.

Este projecto levou ao desenvolvimento de um novo produto em parceria com o centro de investigação e desenvolvimento da ForEver, empresa portuguesa e um dos maiores fabricantes de solados ibéricos, cujo resultado se encontra patenteado e consiste numa bomba de ar integrada na zona do calcanhar e canais na restante sola, que permite a circulação de ar por todo o sapato.

Em termos gerais, o processo de desenvolvimento de produtos na Fersado passa pelo apoio da engenharia e design industrial, através das competências internas que se concentram numa só pessoa.

Os produtos com maior aceitação nos mercados internacionais – best-sellers, são analisados e depois convertidos em novos produtos Sanjo. Nesta fase a marca é aplicada em diversas zonas do sapato, consoante as características formais do modelo e os parâmetros de aplicação usados pelas grandes marcas de referência. Quanto à certificação do produto e implementação de sistemas da qualidade, não fazem hoje parte da realidade instalada, embora consideradas parte de acções a desenvolver.

8.4.3 Caracterização geral do produto

Se inicialmente os produtos Sanjo eram fortemente caracterizados por atributos que garantiam a sua autenticidade, hoje um dos pontos menos positivos que se verifica será o da perda de identidade, pela proximidade ou mesmo colagem que passa a estabelecer-se com produtos análogos de tantas outras marcas, sem contudo esquecer o sucesso que as vendas representam.

Hoje os produtos são a materialização de ideias essencialmente desenvolvidas em Portugal, no seio da empresa, por intermédio da conjugação de referências e extensa informação recolhida fora do nosso país, em feiras, produtos concorrentes, tendências do mercado e padrões estabelecidos pela moda, que influenciam directamente o nascer de cada produto. Na evolução dos desenhos, patente na generalidade da indústria do calçado e não apenas nesta marca ou em Portugal, a cópia ou partilha de influências é facilmente assumida. Na Sanjo, o pastiche e colagem de referências dá origem à versão final dos produtos, sendo representativo do processo de colaboração e resposta tanto junto de fornecedores como clientes. A colaboração com designers ou estilistas é por isso praticamente nula dado que vão atrás do mercado, dificultando o desenvolvimento dos tão almejados projectos de raiz, concebidos para durar de três a seis anos no mercado, com actualizações permanentes.

Apesar das extensões de gama e produtos em oferta renovada duas vezes por ano, a tipologia de produto com maior expressão, claramente destacada no volume de vendas da Sanjo, afirma continuar fiel aos propósitos originais da marca: o produto mais vendido são as sapatilhas para futebol de salão, segmento de mercado que desde sempre caracterizou a marca. Acompanhando a evolução do desporto, a configuração formal desta tipologia de produto aproximou-se mais da tradicional bota de futebol, que hoje permite recorrer a materiais sintéticos mais económicos, ainda que menos saudáveis, e a processos produtivos com baixo custo de mão de obra, tirando ainda proveito de produções de grande escala para alimentar o mercado interno. Em Portugal, são vendidas para futebol de salão mais sapatilhas da marca Sanjo do que Nike. Situando-se num segmento de produto de nível médio/médio-alto face à concorrência, a Sanjo consegue apresentar vantagem competitiva no preço que se situa a um nível médio.

Noutra tipologia de produto, a do calçado que privilegia o conforto com preocupações ortopédicas, a evolução tecnológica na área das solas deu origem a projecto próprio de características medicinais, dirigido à prevenção de doenças espondilíticas associadas à coluna. Este projecto, que tem por base o desenvolvimento da sola, assemelha-se ou dá de alguma forma continuidade a uma das inovações apresentadas na K100, a respiração do pé. A ideia era a de que o ar circulasse através dos furos de respiro junto à sola, complementado pelas caneluras que pautavam a base da palmilha, que era conformada por uma esponja de um centímetro de espessura e revestida por um tecido branco, que por sua vez era atravessada por múltiplas perfurações que ajudariam na circulação do ar. Pelas razões associadas à saúde, como o aparecimento de doenças associadas ao desgaste da coluna que podem ser minimizadas por factores de inovação no calçado, o conforto constitui hoje uma das principais exigências do mercado, além do factor moda e da continuidade da oferta.

No domínio dos produtos mais ligados à moda, a marca Sanjo evoluiu em termos de oferta, avançando para a disponibilização de roupa e acessórios de moda como produtos complementares ao calçado. O ciclo de vida curto faz com que haja contínua preocupação no desenvolvimento de novas colecções e evolução das gamas, em função da procura volátil. A continuidade na oferta desempenha um papel fundamental, pois é tida como uma exigência do próprio mercado para a manutenção da marca, que em termos gerais procura aumentar os níveis de conforto e de usabilidade.

Deste modo, a estratégia para a evolução dos produtos Sanjo passa pelo objectivo de alcançar segmentos mais valorizados por intermédio do desenvolvimento de outras tipologias, optando pelo acréscimo de qualidade e de flexibilidade no uso em detrimento da quantidade.

8.4.4 Caracterização geral do mercado e da distribuição

Até 2003 a Sanjo vendeu a totalidade da sua produção no mercado interno, mercado onde a marca é reconhecida, tendo iniciado em 2004 o seu processo de internacionalização com as exportações para o mercado espanhol.

A experiência comercial adquirida no mercado português, com características muito diferentes de região para região, exige um desempenho comercial elevado, factores que contribuíram para o fortalecimento das competências da Fersado nesta área da empresa, que tem uma rede própria de distribuição.

Os pontos de venda são procurados onde o produto possa ser mais valorizado. Analisados em função das características do mercado, estes são sugeridos ou propostos pelos agentes e distribuidores sendo depois geridos, e desde o início acompanhados, pela área comercial.

Tendências e indicadores apontam para a importância do factor moda e dos ritmos de consumo, que além do conforto constituem a principal preocupação a considerar em termos de mercado. Apontam ainda para a necessidade de consistência na marca, pela inclusão de gamas cuja estrutura e redesenho anual permita a continuidade e fidelização à marca dos produtos com melhor aceitação no mercado, uma vez que muitos se perdem pelo caminho, mantendo as características e atributos de base. Por outras palavras, o mercado procura identidade mas também variação.

Dado que a inovação na produção da marca Sanjo é orientada pela procura, os seus esforços são hoje muito particularmente centrados no conforto devido à saturação do mercado em termos de moda volátil, bem como pela resposta bastante positiva dada pela parceria com a ForEver ao nível do desenvolvimento de solas.

8.4.5 Caracterização geral da imagem

Embora a Fersado tenha renovado integralmente a oferta da marca Sanjo, é difícil a imagem ser dissociada do seu passado histórico uma vez que é no nome que reside a principal vantagem competitiva. O principal argumento de vendas visa tirar partido da memória colectiva associada à marca no sentido de a relembrar junto de antigos compradores, ao mesmo tempo que beneficiar da transição geracional.



- Marca e produto passíveis de constituir pontos de partida para a sua reinterpretação à luz da cultura dos nossos dias:
- Identidade cultural da marca original
- Reputação do modelo e intemporalidade

Figura 8–VII: Potencial de evolução do K100 da Sanjo

Marca e produto revelam-se passíveis de constituir pontos de partida muito interessantes para reinterpretações de carácter experimental, à luz da cultura, processos, materiais e tecnologias actuais, tanto na perspectiva da identidade cultural como da sustentabilidade económica e ambiental.

Conclusões do estudo do caso da Sanjo:

A Sanjo beneficia de um forte carácter identitário tanto pelos significados que transporta em termos de memória colectiva, emocionais, como pelo potencial de evolução das características do produto, nome e registo gráfico da marca.

A reputação das sapatilhas Sanjo é ainda uma realidade da memória colectiva de marcas e produtos portugueses do Séc. XX, pelo que a exploração da identidade cultural em torno do produto pode resultar na criação de vantagens competitivas sustentáveis.

Uma forma de relacionar identidade cultural, memória colectiva, produto, mercado e globalização, poderá estar no estabelecimento de pontos de contacto, ou provocação emocional, entre a marca e o mercado. Se na origem o sucesso em Portugal do K100 teve por base a prática desportiva sobretudo em pavilhão, considerando a re-edição deste modelo, os contextos de utilização podem ser tão distintos uns dos outros quanto os actuais mercados.

A base morfológica do K100 permite ser reinterpretada à luz da cultura, materiais, tecnologias e processos actuais, donde poderá decorrer o desenvolvimento de inúmeras gamas e séries limitadas. A comunicação pode igualmente partir da reconstituição de imaginários que caracterizam a singularidade da marca, segundo abordagens contemporâneas que visem a reinterpretação da identidade cultural da Sanjo.

Considerando recursos anteriormente identificados ao nível dos materiais, das estratégias de desenvolvimento de produto, da produção e da da imagem, a marca Sanjo seria um caso muito interessante de explorar enquanto modelo experimental de aproximação entre design e indústria sugerido no capítulo anterior.

Capítulo 9 – Conclusões gerais e Epílogo

Conclusões gerais

Ainda que Portugal detenha uma vertente técnica e tecnológica muito desenvolvida, parques industriais e know-how evoluído, recursos identitários passíveis de serem explorados no sentido de serem potenciados e desenvolvidos, será legítimo pensar que o défice de imagem e de marcas na indústria portuguesa do calçado poderá relacionar-se com dificuldades que a indústria enfrenta ao nível das duas outras vertentes essenciais para a competitividade das organizações.

A vertente económica traduz a capacidade de uma organização dominar a cadeia de desenvolvimento e de valor de um produto, desde a fase de conceptualização, até à colocação no ponto de venda. O facto da indústria portuguesa ter essencialmente crescido a nível técnico e tecnológico, centrada na capacidade de produzir em grande escala para clientes de dentro e fora da Europa, por outras palavras grandes marcas internacionais segundo regimes de sub-contratação que entretanto foram deslocados para os países da Ásia e do leste europeu onde os custos de produção são mais favoráveis, revela que a cultura comercial ou estratégia business-to-business adoptada deixou em aberto uma importante lacuna, ou seja, a sensibilidade de mercado e poder económico exigidos no controlo de canais de distribuição e de pontos de venda dirigidos ao consumidor final.

Ainda que timidamente, foi possível identificar marcas portuguesas com identidade e discurso próprios, capazes de seduzir o consumidor despoletando o seu interesse continuado, estando ao lado das marcas de referência no seu segmento. Existem recursos estratégicos ao nível do design, bem como potencial identitário na cultura portuguesa que permite considerar a possibilidade de estratégias de marca como contributos do design para a competitividade das organizações.

Verifica-se que o modelo business-to-business adoptado nos anos 80 e continuou durante os anos 90 é hoje desfavorável, deixando uma herança pesada. Tal como a identidade corporativa evoluiu para o branding segundo uma evolução natural do mercado e das organizações, também em Portugal seria desejável que o modelo business-to-consumer, que integra produto e comunicação em estratégias dirigidas ao consumidor final e implica controlar toda a fileira de produção desde a conceptualização do produto à colocação no ponto de venda, que substituisse o modelo business-to-business hoje afectado a países com mão de obra mais barata. Esta possibilidade de mudança levanta-nos contudo um problema: como dar o salto para um novo modelo para o qual a indústria poderá não estar preparada para assumir riscos?

Durante os anos 80 e 90 Portugal afirmou-se como um dos principais produtores de calçado da Europa, e, por um certo período de tempo, do mundo. As plataformas industriais e tecnológicas foram implementadas e evoluíram no sentido de dar resposta sobretudo à produção em grande escala subcontratada. A formação especializada no sector é predominantemente centrada na produção e muito do défice da imagem se deve à formação em níveis e competências adequadas.

O crescimento da indústria assentou fundamentalmente na produção de calçado para marcas internacionais, desempenhando nessa altura o papel que hoje representam os países do leste europeu e da Ásia, o que representa a falta de uma visão estratégica sólida e sustentável a médio e longo prazo.

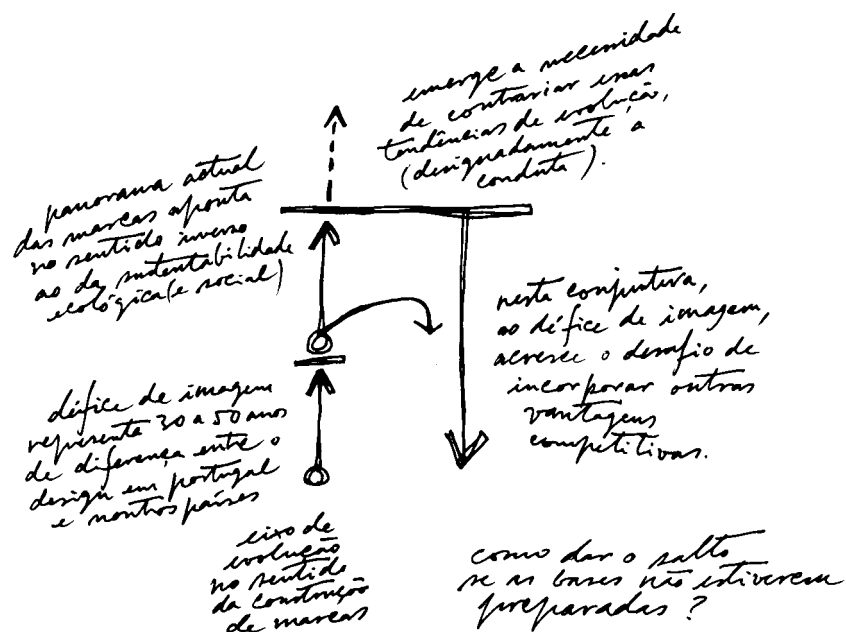
Os modelos de negócio passaram em grande parte pelo fornecimento de produção em qualidade, onde a imagem era, e ainda é, fortemente centrada na ideia de Portugal como um país produtor de calçado. Decorrente do modelo business-to-business as estruturas comerciais desenvolveram-se de certo modo afastadas do ponto de venda ou do cliente final, cujo contacto facilita a compreensão dos mercados e maior controlo das redes de distribuição. Através do modelo business-to-consumer, as grandes marcas internacionais detêm grandes quotas de mercado, pelo que se torna difícil competir com os mesmos argumentos.

Em Portugal, não existe nenhuma instituição que estabeleça a ligação directa entre o design e a indústria do calçado. A falência de empresas e despedimento de operários fabris em Portugal é crescente, tal como o número de micro-empresas criadas, são indícios (e consequência) da deslocalização da produção e da timidez de iniciativas ou das ideias. No design, a identidade cultural é apontada como uma vertente de grande relevância para a actividade dos designers, sobretudo num futuro próximo. A aproximação à cultura pode ajudar a constituir pontos de contacto com a memória e fazer emergir o melhor das suas características identitárias geralmente únicas. Em exemplos bem sucedidos, como a Swatch, demonstram algumas das capacidades da inovação e do poder das estratégias de branding organizacional, ao fazer convergir os esforços de múltiplas entidades em torno de um único projecto dirigido ao consumidor final.

No contexto da identidade cultural, de entre outros exemplos possíveis, as raízes da Sanjo podem de facto emergir como um produto que faz parte da memória de gerações e de um momento específico, ponto de partida para a sua reconstituição ou reinterpretação à luz da cultura actual, passível de ser partilhado.

Se Portugal é um país com tradição no fabrico de calçado, imagina-se que o seu carácter etnográfico, cultural e de sustentabilidade possam representar vertentes interessante a explorar, paralelamente às questões da marca.

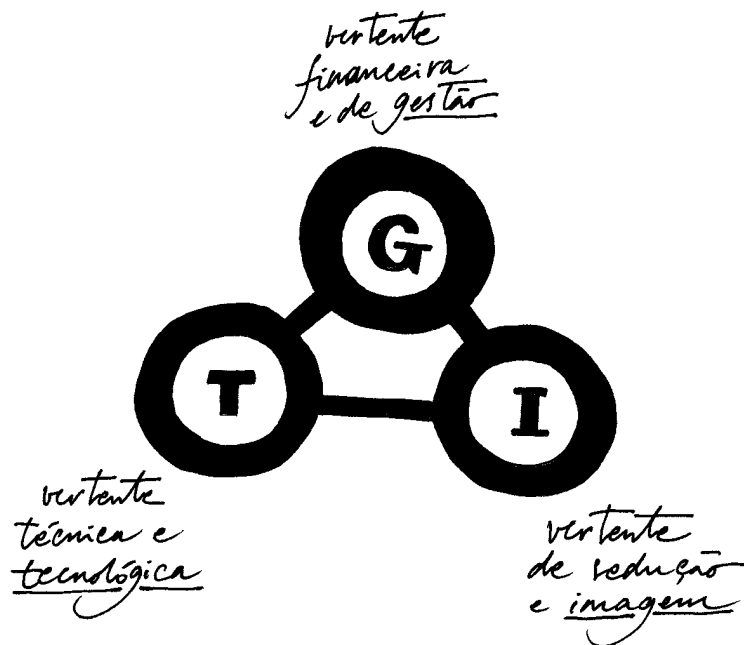
Complementarmente, através de um conjunto de desenhos diagramáticos, sugerimos uma síntese visual das conclusões gerais possíveis de retirar desta dissertação (Figura 9-I a Figura 9-V).



“... one solution is to go back-to-nature, creating timely and timeless products that temper graphic with organic. Meanwhile, new concepts of convertability and sustainability hint at objects that last a lifetime, but constantly evolve and move forward” (LIN, 2001, p.16).

1ª PARTE

SOBRE IDENTIDADE E MARCA nas organizações

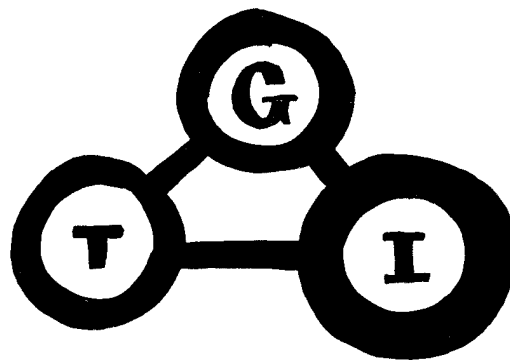


- sucesso das organizações assenta na relação entre estas três vertentes.
- a diferença entre organizações e marcas tende a acentuar-se no domínio da imagem.
- tese defendida por Olins e confirmada pela evolução de grandes marcas.

Figura 9-I: Identidade e marca como factores de criação de vantagens competitivas

2ª PARTE

MARCAS INTERNACIONAIS DE
REFERÊNCIA NO CALÇADO



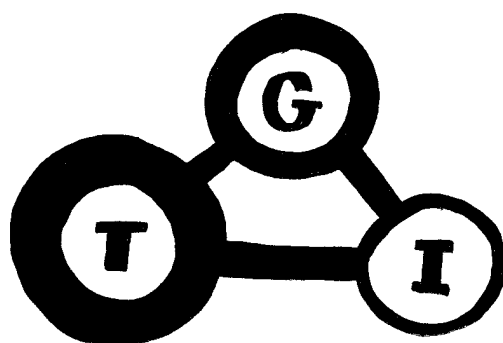
Sucesso das marcas internacionais assenta:

- domínio da distribuição
- vertente de gestão e financeira consolidada
- sub-contratação da tecnologia de produção
- predominância da imagem em relação ao produto

Figura 9-II: Competitividade da imagem de marcas de referência no calçado

2ª PARTE

**PANORAMA DA INDÚSTRIA
PORTUGUESA DO CALÇADO**



Caracterização do Sector:

- vertente técnica e tecnológica é a mais desenvolvida
- lucro depende essencialmente da rentabilização dos recursos tecnológicos
- vertente de imagem por desenvolver

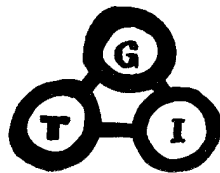
Figura 9-III: A indústria portuguesa do calçado e o défice na vertente de imagem

ESTUDO DE CASO -

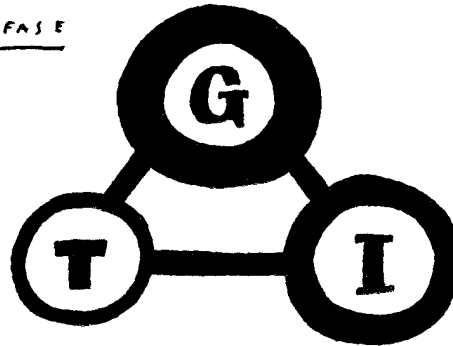


passado histórico e atributos identitários como exemplo em potência para a integração do design e desenvolvimento da imagem.

1ª FASE



2ª FASE



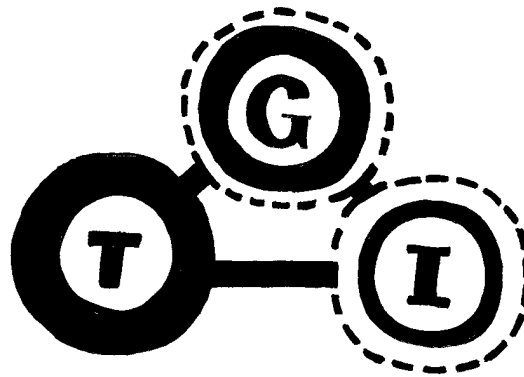
Caracterização da Sanjo:

- no passado, a relação equilibrada entre vertentes deveu-se em muito à inovação tecnológica e continuidade no produto, bem como à proteção do contexto favorável na época.
- hoje, sub-contratação da tecnologia a parceiros externos
- imagem amente na reputação anterior e na aproximação a marcas de referência

Figura 9-IV: Estudo do caso da Sanjo

CONTRIBUTOS DO DESIGN PARA A COMPETITIVIDADE DAS MARCAS

*como pode o design contribuir
para a competitividade da
indústria portuguesa do calçado
ao nível das marcas e da imagem?*



- tirar partido dos recursos técnicos e tecnológicos existentes, estabelecendo parcerias.
- validade das ideias como mais valias do negócio, objectivando 'core-business'.
- materialização de ideias em produto e comunicação no sentido da continuidade.
- desenvolvimento e exploração de canais de distribuição.
- identidade e marca são recursos estratégicos que podem/deverem ser incorporados em acções de design dirigidas ou integradas pelas organizações.

Figura 9-V: Contributos do design para a competitividade das marcas

Epílogo

Na primeira parte tentámos explicar como as organizações se relacionam com o design e com o produto por intermédio de uma marca, segundo um modelo de análise proposto (Figura 9–VI):

Modelo 1: Organização › Produto › Design › Marca › Mercado (Figura 9–VII)

As marcas começaram por nascer no seio das organizações com o propósito de identificar os seus produtos, revelando ao mesmo tempo as suas capacidades em termos de gestão e exploração de recursos. As competências técnicas e tecnológicas, sejam internas ou externas, determinam o desenvolvimento dos produtos. A contribuição do design representa valor acrescentado ao intervir na gestão integrada do processo, nas áreas de produto e de comunicação. Manifestada essencialmente através destes dois veículos, a marca surge como fio condutor da actividade da organização, através de um argumento e imaginário dirigidos ao mercado.

No entanto, um outro modelo poderá também ser considerado, onde ideias decorrentes do mercado podem originar o argumento de uma marca. O desenvolvimento primário em termos de design de produto e comunicação poderá ser objecto de interesse por parte de uma organização ou mesmo sugerir a constituição de uma, com vista à materialização do projecto.

Modelo 2: Mercado › Ideia › Marca › Design › Organização (Figura 9–VIII)

Ainda que haja um território infindável por explorar nesta temática, tentámos abordar a questão sobre como um conjunto de marcas de calçado de referência evoluíram, e contribuíram para a actual oferta e evolução do mercado através da identidade e das marcas enquanto recursos estratégicos.

Uma breve análise ao contexto industrial português ao nível associativo, tecnológico, da formação profissional e da produção em pequena e grande escala, demonstra que o grau de proximidade entre o design e as organizações é decisivo para o sucesso ou insucesso das marcas na indústria portuguesa de calçado. A fragilidade da imagem é revelada pela quase ausência do design.

Com base na evolução dos conceitos de marca e da conjugação dos dois modelos abordados anteriormente, tentaremos expor uma perspectiva sobre como o design pode ser integrado na indústria portuguesa do calçado, com vista à construção de marcas.

A direcção ou sentido de evolução da marca em si deverá ser também considerada enquanto factor estratégico para a sua competitividade e diferenciação. A análise do contexto permite a identificação de necessidades e dos meios para lhes dar resposta. A fusão das vertentes técnica e tecnológica, económica e de gestão, e de sedução e imagem conformam uma determinada realidade organizacional. O conjunto de atributos e características decorrentes de um ideal manifestado segundo um determinado processo, são commumente partilhados pelas três vertentes da organização. A marca é representativa da vertente emocional transmitida deliberadamente por uma organização. O produto é a manifestação tangível da vertente funcional.

Articulação sequencial dos modelos 1 e 2 (Figura 9–IX):

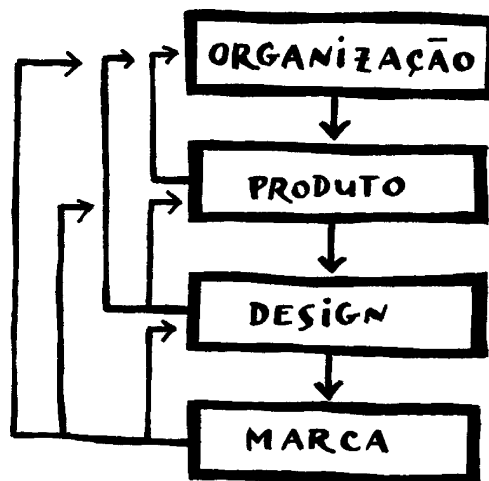
› Mercado › Ideia › Marca › Design › Organização › Produto › Design › Marca › Mercado

Neste processo de articulação será essencial definir o contexto de actuação, modelos organizacionais e atributos identitários. Deste conjunto de factores poderão emergir materializações de ordem funcional e emocional (Figura 9–X).

Numa perspectiva um pouco mais desenvolvida, os sistemas marca-produto (Figura XI), o contexto e o mercado são geradores de ideias por se tratarem dos universos onde se identificam as necessidades dos consumidores. Permitem ainda o desenvolvimento de argumentos sob a forma de protótipos de marca, onde uma visão ou a integração de uma ideia central como fio condutor da marca enquanto projecto, poderá originar o desenvolvimento das primeiras abordagens projectuais de produto e comunicação dirigidas a entidades ou organizações que partilhem dos mesmos ideais. A integração do projecto numa estratégia organizacional, requer a assumpção de responsabilidades ao nível do desenvolvimento técnico e tecnológico, financeiro e comercial, bem como a cumplicidade de todos os agentes envolvidos, exigindo ainda o desenvolvimento e apuro técnico e tecnológico de protótipos (produto e comunicação) em parceria com o design. A implementação de estratégias deste tipo exige acompanhamento continuado ao nível da evolução organizacional no contexto e no mercado.

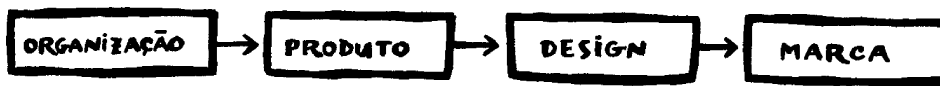
A Sanjo é apresentada como exemplo de marca passível de ser testado, com potencial de evolução sob o ponto de vista do produto, ao nível do seu desenvolvimento sustentável, e sob o ponto de vista da comunicação, ao nível da exploração da identidade cultural portuguesa (Figura 9–XII).

"O sol está atrás da nuvem" – Bruno Munari



O modelo ① de análise assume que cada um dos elementos possa ser influenciado pelos restantes, seguindo outra ordem possível, sendo esta a proposta de referência adotada.

Figura 9-VI: Modelo geral de aproximação entre indústria e design



Modelo ① de análise

pressupõe a organização como ponto de partida, que desenvolve um dado produto ou serviço, recorre ao design de produto e de comunicação no sentido da construção e/ou reforço da(s) sua(s) marca(s).

Tem por base a realidade industrial portuguesa e a sua abordagem de aproximação ao design.



Modelo ② de análise

Tem por base o ponto de vista do design empreendedor em aproximação às organizações.

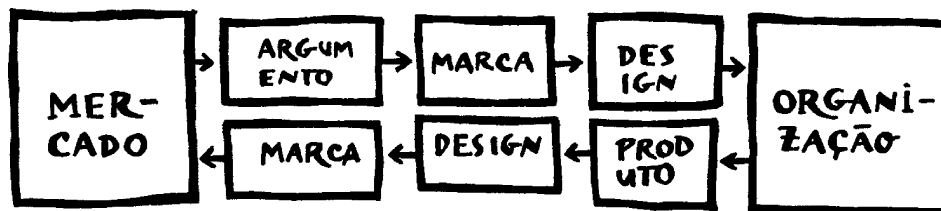
Pressupõe uma abordagem com início na identificação de necessidades no universo do consumidor, passíveis de resultar em propostas de design dirigidas às organizações, cujos propósitos se enquadrem no mesmo âmbito.

Figura 9–VII: Modelo 1: aproximação da indústria ao design

O modelo 1 pressupõe a organização como ponto de partida, sendo esta responsável pelo desenvolvimento dos seus produtos. Recorre posteriormente ao design no sentido do desenvolvimento de novos produto e construção de identidade e marca. Considerando a realidade industrial portuguesa, este tipo de abordagem é o mais recorrente.

Figura 9–VIII: Modelo 2: aproximação do design à indústria

O modelo 2 tem por base uma perspectiva do design empreendedor em aproximação às organizações. Pressupõe uma abordagem com início na identificação de necessidades no universo do consumidor, passíveis de resultar em propostas de design. Posteriormente, essas propostas são dirigidas a organizações que partilham dos mesmos interesses.



*Articulação dos modelos ① e ②,
cujos ciclos em espiral exigem continuidade
na participação do design em cumplicidade
com a organização, interagindo com o mercado,
objectivando melhorias na resposta.*

Figura 9-IX: Articulação dos modelos 1 e 2 de aproximação entre design e indústria

A articulação dos modelos 1 e 2 propõe a articulação entre design, indústria e mercado, enquanto abordagem que visa o desenvolvimento integrado de novos produtos.

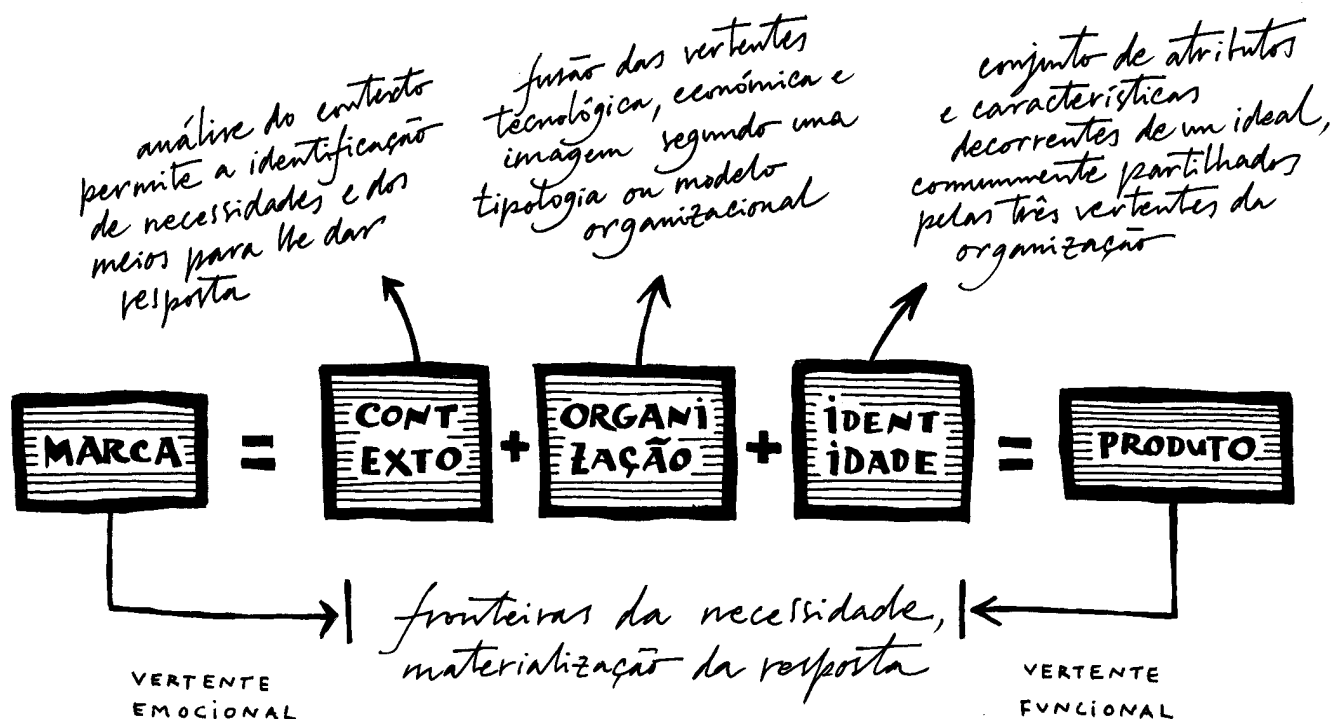


Figura 9-X: Factores chave de análise a considerar no desenvolvimento de sistemas marca–produto
Um grupo restrito de variáveis permite equacionar marca e produto enquanto resultado da actividade de uma organização. Porém, o sucesso desse resultado será determinado por factores externos impostos pelo contexto onde a organização se enquadra, e por factores internos que derivam da manifestação tangível da sua própria realidade organizacional.

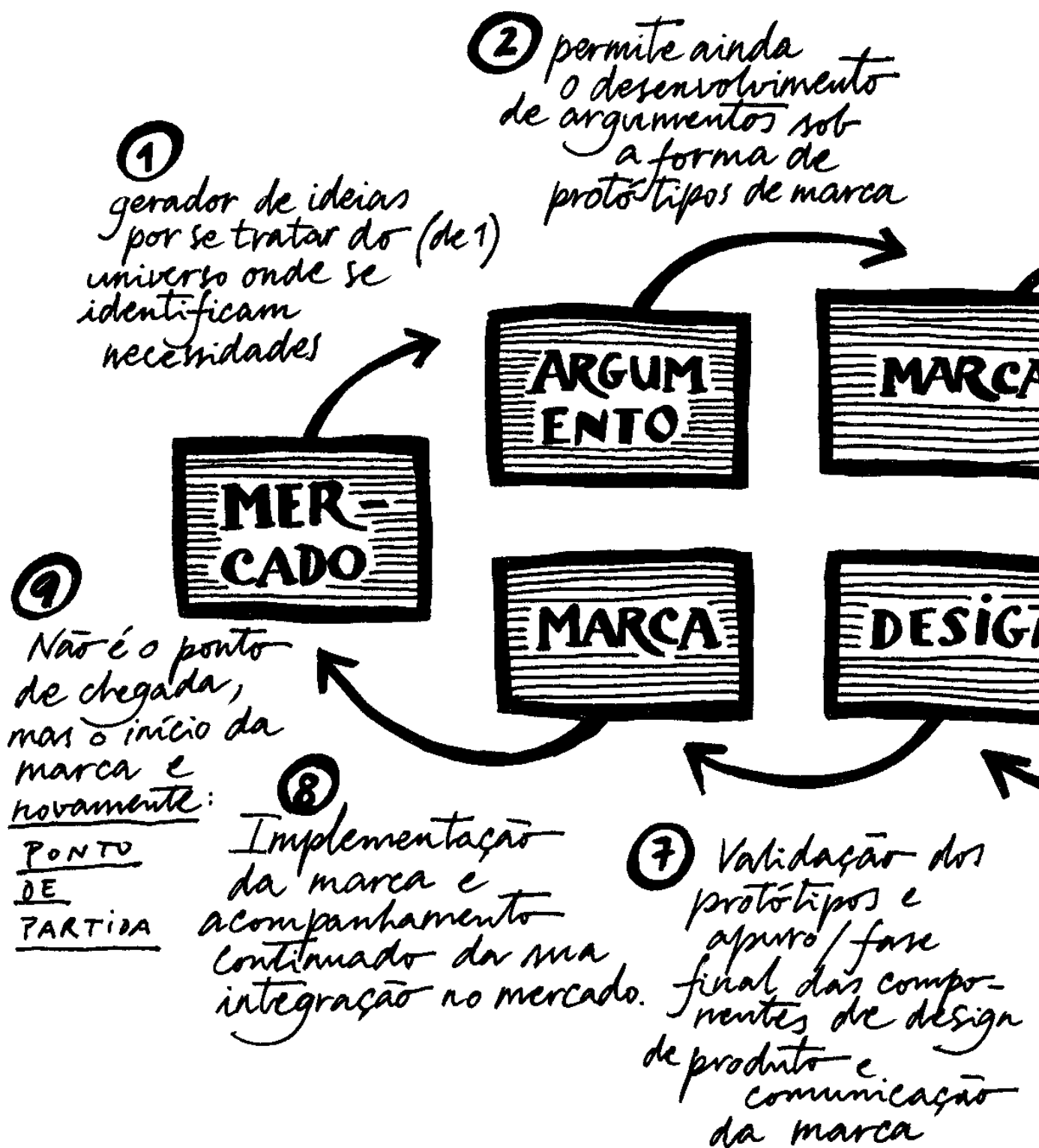
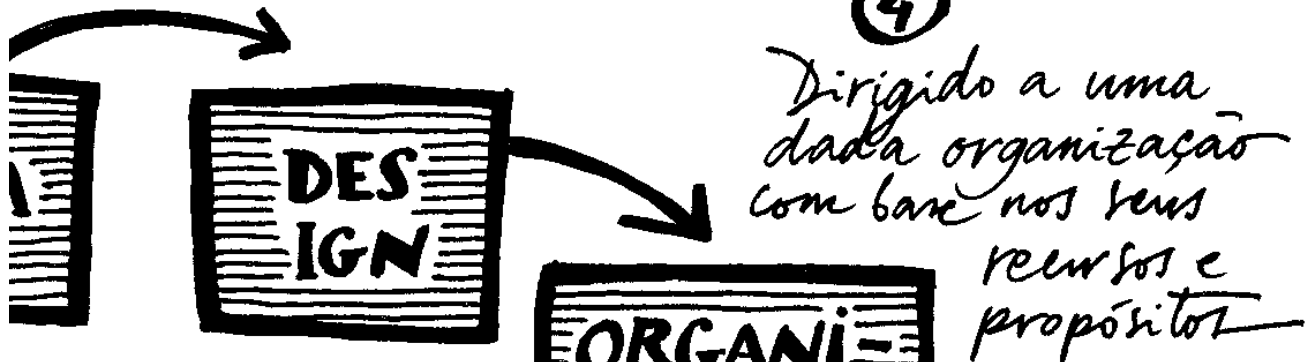


Figura 9-XI: O desenvolvimento de sistemas marca-produto

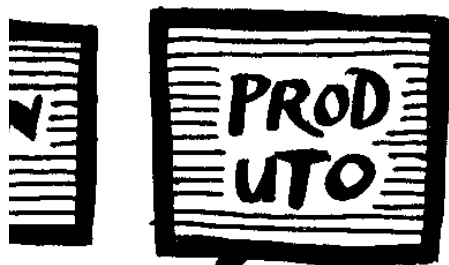
Modelo conceptual para o desenvolvimento de estratégias de produto e de imagem.

Este modelo visa a integração do design e do mercado na lógica de actuação da indústria portuguesa do calçado em particular, como contributo estratégico do design no sentido da competitividade das organizações e dos produtos.

③ desenvolvimento das 1^{as} abordagens projectuais, produto e comunicação, integrando a ideia-chave da marca como fio condutor do projecto



④ Dirigido a uma dada organização com base nos seus recursos e propósitos



⑤ Integração do projeto na estratégia da organização, responsável e cúmplice pelo seu desenvolvimento técnico, financeiro e comercial

⑥ Desenvolvimento técnico e tecnológico dos protótipos do produto, em parceria com o design

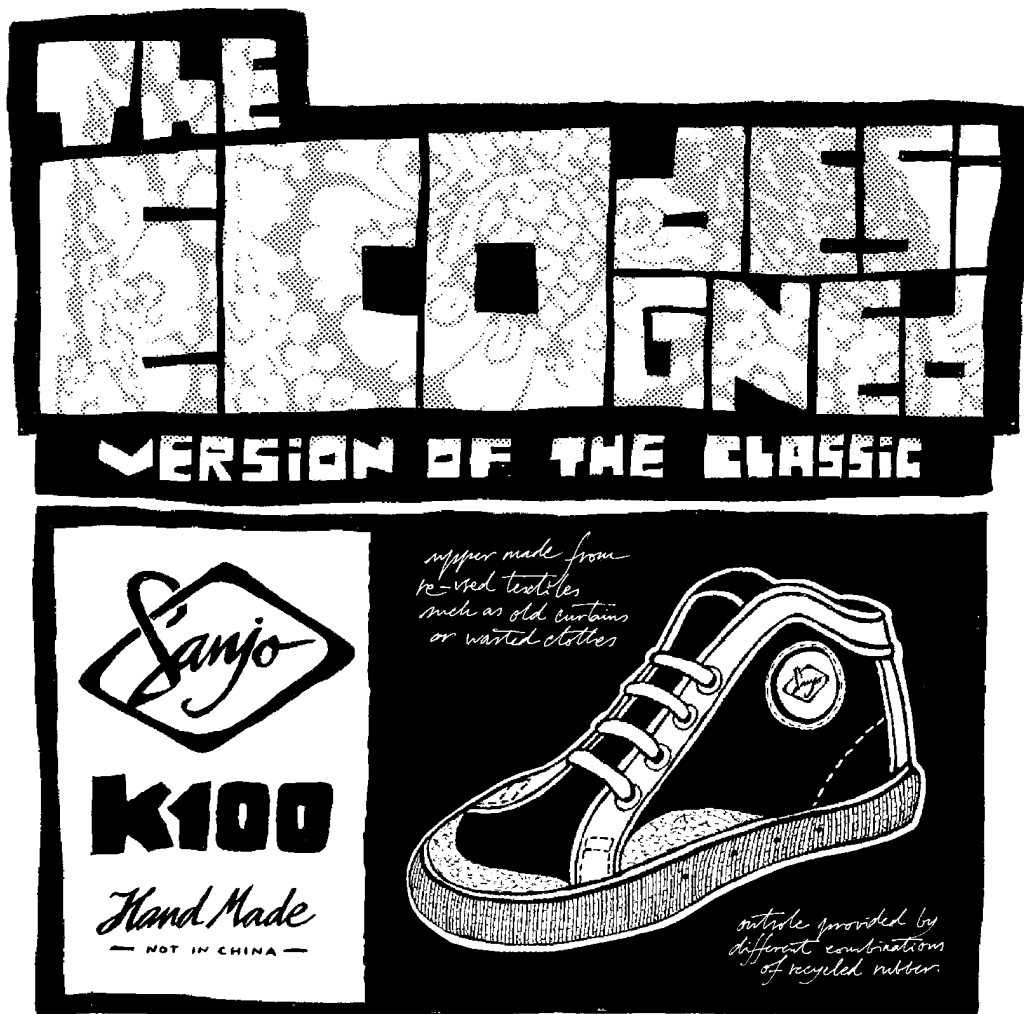


Figura 9–XII: "Sanjo K100 Vs. Trashdesign"

Aproximação de uma abordagem de design sustentável, reinterpretativa da identidade cultural da Sanjo.

A ideia passa pela criação de uma estratégia de revalorização da marca e do modelo K100 que integre produto e comunicação, fortemente centrada no desenvolvimento de processos de produção e de imagem sustentáveis.

Visa tanto aproximar o design da indústria, como o produto do mercado.

Referências bibliográficas

- Adbusters (last update): Organized Crime, <http://www.adbusters.org>. [acedido em 17 Julho 2003]
- Adbusters (last update): Rethink the cool! Blackspot Sneakers, <http://www.blackspotsneaker.org>. [acedido em 24 Maio 2004]
- Annink, E.; Schwartz, I. (2003): Bright Minds, Beautiful Ideas - Parallel thoughts in different times, BIZ Publishers: Amsterdão, ISBN 90-6369-0622.
- APPICAPS (2001): Plano estratégico 2001-2006: a indústria portuguesa do calçado do século XXI, APPICAPS: Porto.
- Arden, P. (2003): It's not how good you are, it's how good you want to be, Londres: Phaidon Press Limited, ISBN 0-7148-4337-7.
- Bell, N. (2004): Brand Madness. Art and culture are open to interpretation. Why must we give them fixed identities?, In: Eye, 53, vol 14, Autumn 2004, pp. 18-28.
- Bell, N. et al. (1999): First Things First Manifesto, Emigre 51, Summer 1999
- Blik, T. (1998): Trademarks of the '60s & '70s, Chronicle Books: S. Francisco, ISBN 0-8118-1698-2.
- Branco, J. (2001): O "design management" em português, In: Comunicarte, 1, vol 1, pp. 51-56.
- Camper (last update): Origins, Camper, <http://www.camper.es>. [acedido em 14 Janeiro 2005]
- Camper (last update): Product, Camper, <http://www.camper.es/web/en/basica.asp?flsid=10> [acedido em 10 de Fevereiro de 2005].
- Camper, R. (2004): Brand Madness. It's not design, and it's not marketing. Branding is a discipline, In: Eye, 53, vol 14, Autumn 2004, pp. 29-31.
- Cardoso, M., (2004): Dos pés à cabeça, In: Expresso – Suplemento de Economia, 27 de Novembro de 2004, p. 11.
- Carlos, M.; de Melo, J.L.; Medon, C. et al., (2001): Sumário, In: Sapato, 26, Abril–Junho 2001, Centro Tecnológico do Calçado, S. João da Madeira
- Centro Português de Design (2003): Best of: 180 produtos de design português, Centro Português de Design: Lisboa, ISBN 972-9445-21-4.
- Chaves, N. (1988): La imagen corporativa - Teoría y metodología de la identificación institucional, GG Diseño: Barcelona, ISBN 968-887-251-2.

- Crow, D. (2003): Visible Signs - An introduction to semiotics, AVA Publishing: Cran-près-Céligny, ISBN 2-88479-035-7.
- Cutolo, G. (2002): O design, o belo, o gosto e o luxo, Artigo apresentado no âmbito do programa "Animadores do design", organizado pelo Centro Português de Design. Ílhavo. 2 Dezembro 2002.
- Deloitte & Touche USA LLP (last update): Brand Management & Brand Extension, Apparel & Footwear Industry, Top Ten Issues 2004, <http://deloitte&touche.com> [acedido em 15 Dezembro 2004]
- Drucker, P. (1985): The discipline of innovation, In: Harvard Business Review, The innovative enterprise, August 2002, pp. 95-103.
- Eagleton, T. (2004): Brand Madness. A fresh look at Wally Olins's highly regarded branding manual, now in paperback, In: Eye, 53, vol 14, Autumn 2004, pp. 38-43.
- Edelkoort, L. (2003): Graduation 2003, Design Academy Eindhoven
- Edwards, F. (1998): Swatch - A guide for connoisseurs and collectors, Eagle Editions: Hertfordshire, ISBN 1-86160-612-5.
- Farrelly, L. (1998): The sneakers book, Booth-Cliborn Editions: Londres, ISBN 1-86154-167-8.
- Fiell, C., & Fiell, P. (2001): Design do século XX, Taschen: Colónia, ISBN 3-8228-5546-4.
- Fiell, C., & Fiell, P. (2001): Design Industrial A-Z, Taschen: Colónia, ISBN 3-8228-1176-9.
- Fiell, C., & Fiell, P. (2002): Design do século XXI, Taschen: Colónia, ISBN 3-8228-1815-1.
- Franklin, C. (1998): Trainer mania, the birth, in Farrelly, L. (Ed.), The sneakers book, Booth-Cliborn Editions, Londres, p. 135.
- Frutiger, A. (1981): Signos, Símbolos, Marcas, Señales, GG Diseño: Barcelona, ISBN 968-887-271-7
- Gougeon, P. (2004): L'entreprise européenne: gérer la diversité culturelle, Les Echos, [acedido em 12 Janeiro 2005]
- Heller, S. (1999): Paul Rand, Phaidon Press Limited: Londres, ISBN 0-7148-3994-9.
- Hinkley, R. (2002): What is a corporation?, In: How Corporate Law Inhibits Social Responsibility, <http://business-ethics.com>. [acedido em 5 Dezembro 2004]
- Hinte, E. van (2002): 1:1 Martí Guixé, Roterdão: 010 Publishers, ISBN 90-6450-441-5.
- Hoke, J.; Lotti, M. (2001): Meet the speed freaks: inside Nike, track meet, In: Surface, 29, New object(ives), p.140-144.
- Jones, R. (2000): The big idea, Londres: Harper Collins Publishers, ISBN 0-00-257199-4.

- Kerckhove, D. (1995): *A Pele da Cultura - Uma Investigação Sobre a Nova Realidade Electrónica*, Lisboa: Relógio D'Água Editores, ISBN 972-708-341-2.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2002); Charting your company's future, In: *Harvard Business Review*, June 2002, article reprint R0206D.
- Klein, N. (2000): *No Logo, o poder das marcas*, Relógio D'Água Editores: Lisboa, ISBN 972-708-673-X
- Lester, R. K., Piore, M. J., & Malek, K. M. (1998): Interpretive management: what general managers can learn from design, *Harvard Business Review*, March-April 1998, article reprint 98207.
- Levitt, T. (1963): Creativity is not enough, In: *Harvard Business Review*, The innovative enterprise, August 2002, pp. 137-145.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., & Dionísio, P. (2000): *Mercator 2000 - Teoria e prática do marketing*, Dom Quixote: Lisboa, ISBN 972-20-1913-9.
- Manzini, E. (1986): *A matéria da invenção*, Centro Português de Design: Lisboa, ISBN 88-85684-16-15.
- Mollerup, P. (1997): *Marks of Excellence*, Londres: Phaidon Press Limited, ISBN 0-7148-3838-1.
- Neto, D., & Silva, P. (1999): *Associação Desportiva Sanjoanense: 75 anos de história (1924-1999)*, Laborpress: S. João da Madeira.
- Neuhart, J., Neuhart, M., & Eames, R. (1989): *Eames design*, Harry N. Abrams, Inc.: Nova Iorque, ISBN 0-8109-0879-4.
- Neumeier, M. (1998): Six predictions for the millenium, In: *AIGA Vox Pop*, Spring 1998, pp. 4-7.
- Neumeier, M. (2003): *The brand gap - How to bridge the distance between business strategy and design*, New Riders Publishing: Indianapolis, ISBN 0-7357-1330-8.
- Nike (last update): Our history, <http://>. [acedido em 9 Fevereiro 2002]
- No Sweat Stuff (last update): 100% sweatshop free & union made footwear & clothing, <http://nosweatstuff.com.au>. [acedido em 11 Dezembro 2004]
- Olins, W. (1989): *Corporate Identity – Making business strategy visible through design*, Thames & Hudson: Londres, ISBN 0-500-27808-3.
- Olins, W. (1995): *The new guide to identity - How to create and sustain change through managing identity*, Gower Publishing: Hampshire, ISBN 0-566-07737-x.
- Olins, W. (2003): *On Brand*, Thames & Hudson: Nova Iorque, ISBN 0-500-51145-4.
- Perkins, S., Ardill, R., & Caddy, A. (1995): *Experience*, Booth-Clibborn Editions: Londres, ISBN 1-873968-20-5.

- Petrina, S. (2001): The political ecology of design and technology education: An inquiry into methods, In: International Journal of Technology and Design Education, 10, pp. 207-237.
- Polhemus, T. (1998): Prehistoric perspectives, in Farrelly, L. (Ed.), The sneakers book, Booth-Cliborn Editions, Londres, p. 61.
- Poynor, R. (2002): Helvetica has become the generic default, a safe formula under the guise of modernism, In: Eye, 46, vol 12, Winter 2002 Australian special issue, pp.58-64.
- Rich, T. (1998): Nike's dream team, in Farrelly, L. (Ed.), The sneakers book, Booth-Cliborn Editions, Londres, pp. 51-53.
- Robbins, S. (2001): Culture as communication, Harvard Management Communication Letter, August 2001, article reprint C0108A.
- Smith, B. (2004): Design Ambassadors: FeONIC, In: Design Management Network, The Brief 3, December 2004, pp. 3-4.
- Soumitri, G. V., Chaudhuri. S. (2001): Solving the intractable: two problem solving case studies. Artigo apresentado no âmbito da conferência "Ecodesign for profit", organizado pelo Environmental Business Network. University of Sheffield. 23 Abril 2001.
- Thompson, D. (2004): Brand Madness. The notion of the brand and its plausible functions have been derailed and abstracted, In: Eye, 53, vol 14, Autumn 2004, pp. 32-37.
- Tremoleda, J. (2003): Diseño y empresa, Artigo apresentado no âmbito do programa "Animadores do design", organizado pelo Centro Português de Design. Vila do Conde. 17 Janeiro 2003.
- Victorian Trades Hall Council (2004): No Sweat sneakers - designed to kick corporate @\$\$!, Asian Labour News, September 27, 2004, . [acedido em 12 Janeiro 2005]
- Villafañe, J. (1993): Imagem positiva: gestão estratégica da imagem das empresas, Sílabo: Lisboa, ISBN 972-618-192-5.

Anexos

Anexo 1 - Gestão Estratégica

Gestão estratégica ³ : A criação e sustentação de vantagens competitivas

1. O que é a gestão estratégica?

1.1 Definição de gestão estratégica:

"We define strategic management as consisting of the analysis, decisions, and actions an organization undertakes in order to create and sustain competitive advantages."

1.2 Atributos chave:

- segue os propósitos e objectivos de uma organização;
- envolve diversos 'stakeholders' como decisores, i. é., diversas entidades ou parceiros;
- inclui perspectivas a curto e longo prazo;
- reconhece a diferença entre eficácia e eficiência.

2. Processo

2.1 Análise estratégica:

- A criação de vantagens competitivas;
- Análise do ambiente externo;
- Análise do ambiente interno.

2.2 Formulação estratégica:

- Formulação de estratégia de negócio - business-level;
- Formulação de estratégia organizacional - corporate-level;
- Formulação de estratégia de internacionalização - international-level.

2.3 Implementação da estratégia:

- controlo da estratégia e orientação organizacional;
- criação de modelo organizacional eficaz;
- criação de cultura organizacional e de uma organização ética.

3. Papel dos stakeholders

- Simbiose - interdependência dos diferentes stakeholders;
- Responsabilidade social - defesa de interesses além dos da organização, ecológicos, humanos, recursos fósseis, sociais.

³ As ideias aqui expressas são fortemente influenciadas por nota pedagógica fornecida pelo Prof. Jorge Alves

4. A ideia de gestão estratégica é um imperativo em toda a organização

4.1 Principais factores de orientação:

- Globalização - reporta aos fluxos de capital, pessoas e informação; levantou barreiras ao tempo e ao espaço;
- Tecnologia - evolução tecnológica conduziu a ciclos de vida de produto mais curtos; a um mundo mais próximo e mais rápido;
- Capital intelectual / conhecimento - é uma importante fonte para a criação de vantagens competitivas directas (venda de ideias e relacionamentos) e indirectas (valor atribuído pelo mercado).

4.2 Envolvimento dos recursos humanos no processo:

- Diferentes tipos/cargos de liderança necessários ao longo da organização;
- "Heroes and drones" - síndrome de diminuição da importância dos cargos hierárquicos inferiores.

5. Coerência na orientação estratégica

As prioridades da organização são estabelecidas através dos seus propósitos e objectivos. Incluem a visão, declaração de uma missão e objectivos estratégicos.

5.1 Visão organizacional:

- Definida como uma meta massivamente inspiradora, que transpõe barreiras, pensada a longo termo.
- Algumas das razões para o insucesso de visões são: a irrelevância; o conteúdo não condiz com a materialização, não representa o valor de um achado, é um ideal de futuro em desfazamento com a realidade.

5.2 Declaração de missão:

- É diferente da visão porque abrange os propósitos e objectivos concretos da empresa, indicando as bases para a competitividade e as vantagens competitivas.
- Poucas declarações de missão indicam apenas os propósitos financeiros.
- As boas declarações de missão explicam em quê uma organização é especial e diferente.
- Uma missão pode e deve ser corrigida ou alterada quando a organização é confrontada com mudanças de contexto ou fragilizada a sua posição enquanto competidor.

5.3 Objectivos estratégicos e de curto prazo:

- Os objectivos estratégicos definem as linhas de orientação que visam a concretização a declaração de missão, i. é., guiam a organização no sentido dos seus objectivos mais distantes de alcançar.
- Os objectivos estratégicos devem satisfazer um conjunto de requisitos para se tornarem válidos: serem mensuráveis; específicos; apropriados; realistas; oportunos.
- Objectivos em consonância com os requisitos anteriores podem trazer benefícios para a organização, designadamente: conduzir todas as colaborações no mesmo sentido; motivação e incrementação de esforços; maior facilidade na resolução de problemas; recompensas e incentivos.
- Os objectivos de curto prazo têm um carácter mais específico e são essenciais nos planos de acção vitais para a implementação de uma estratégia organizacional.



Identidade e Marca –

Recursos estratégicos para a competitividade das organizações, na indústria portuguesa do calçado em particular

© 01.006 Pedro Carvalho de Almeida

Paginação: Trashdesign; Desenhos esquemáticos e caligrafia: Pepe

ANEXO 1 - Gestão estratégica

1. O que é a gestão estratégica?

- 1.1 Definição de gestão estratégica
- 1.2 Atributos chave

2. Processo

- 2.1 Análise estratégica
- 2.2 Formulação estratégica

3. Papel dos stakeholders

4. A ideia de gestão estratégica é um imperativo em toda a organização

- 4.1 Principais factores de orientação
- 4.2 Envolvimento dos recursos humanos no processo

5. Coerência na orientação estratégica

- 5.1 Visão organizacional
- 5.2 Declaração de missão
- 5.3 Objectivos estratégicos e de curto prazo

Gestão estratégica: A criação de vantagens competitivas

As ideias aqui expressas são fortemente influenciadas por nota pedagógica fornecida pelo Prof. Jorge Alves

1. O que é a gestão estratégica?

1.1 Definição de gestão estratégica:

"We define strategic management as consisting of the analysis, decisions, and actions an organization undertakes in order to create and sustain competitive advantages."

1.2 Atributos chave:

- segue os propósitos e objectivos de uma organização;
- envolve diversos 'stakeholders' como decisores, i. é., diversas entidades ou parceiros;
- inclui perspectivas a curto e longo prazo;
- reconhece a diferença entre eficácia e eficiência.

2. Processo

2.1 Análise estratégica:

- A criação de vantagens competitivas;
- Análise do ambiente externo;
- Análise do ambiente interno.

2.2 Formulação estratégica:

- Formulação de estratégia de negócio - business-level;
- Formulação de estratégia organizacional - corporate-level;
- Formulação de estratégia de internacionalização - international-level.

2.3 Implementação da estratégia:

- controlo da estratégia e orientação organizacional;

- criação de modelo organizacional eficaz;
- criação de cultura organizacional e de uma organização ética.

3. Papel dos stakeholders

- Simbiose - interdependência dos diferentes stakeholders;
- Responsabilidade social - defesa de interesses além dos da organização, ecológicos, humanos, recursos fósseis, sociais.

4. A ideia de gestão estratégica é um imperativo em toda a organização

4.1 Principais factores de orientação:

- Globalização - reporta aos fluxos de capital, pessoas e informação; levantou barreiras ao tempo e ao espaço;
- Tecnologia - evolução tecnológica conduziu a ciclos de vida de produto mais curtos; a um mundo mais próximo e mais rápido;
- Capital intelectual / conhecimento - é uma importante fonte para a criação de vantagens competitivas directas (venda de ideias e relacionamentos) e indirectas (valor atribuído pelo mercado).

4.2 Envolvimento dos recursos humanos no processo:

- Diferentes tipos/cargos de liderança necessários ao longo da organização;
- "Heroes and drones" - síndrome de diminuição da importância dos cargos hierárquicos inferiores.

5. Coerência na orientação estratégica

As prioridades da organização são estabelecidas através dos seus propósitos e objectivos. Incluem a visão, declaração de uma missão e objectivos estratégicos.

5.1 Visão organizacional:

- Definida como uma meta massivamente inspiradora, que transpõe barreiras, pensada a longo termo.
- Algumas das razões para o insucesso de visões são: a irrelevância; o conteúdo não condiz com a materialização, não representa o valor de um achado, é um ideal de futuro em desfazamento com a realidade.

5.2 Declaração de missão:

- É diferente da visão porque abrange os propósitos e objectivos concretos da empresa, indicando as bases para a competitividade e as vantagens competitivas.
- Poucas declarações de missão indicam apenas os propósitos financeiros.
- As boas declarações de missão explicam em que uma organização é especial e diferente.
- Uma missão pode e deve ser corrigida ou alterada quando a organização é confrontada com mudanças de contexto ou fragilizada a sua posição enquanto competidor.

5.3 Objectivos estratégicos e de curto prazo:

- Os objectivos estratégicos definem as linhas de orientação que visam a concretização a declaração de missão, i. é., guiam a organização no sentido dos seus objectivos mais distantes de alcançar.
- Os objectivos estratégicos devem satisfazer um conjunto de requisitos para se tornarem válidos: serem mensuráveis; específicos; apropriados; realistas; oportunos.
- Objectivos em consonância com os requisitos anteriores podem trazer benefícios para a organização, designadamente: conduzir todas as colaborações no mesmo sentido; motivação e incrementação de esforços; maior facilidade na resolução de problemas; recompensas e incentivos.
- Os objectivos de curto prazo têm um carácter mais específico e são essenciais nos planos de acção vitais para a implementação de uma estratégia organizacional.



pedro carvalho de almeida

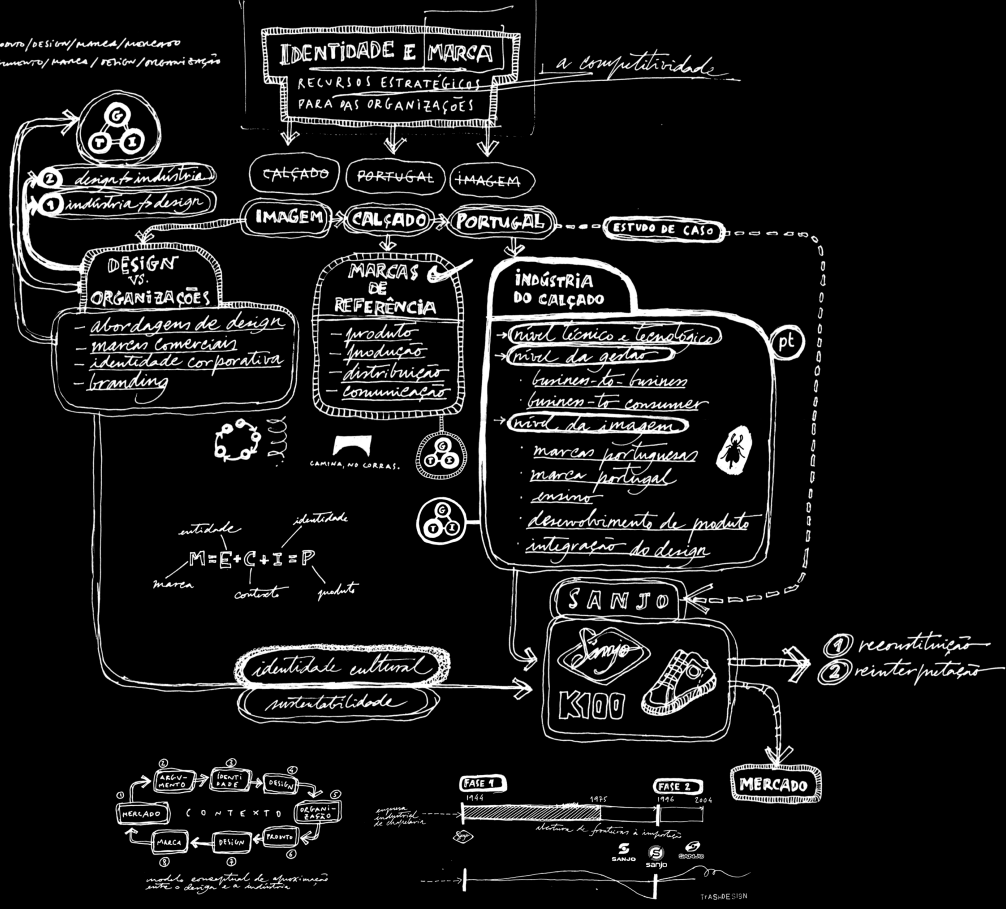
para o material
com design, materiais
e gestão de produto
U.A. 16 Jan. 2005

prof. doutor Vasco Lemos
prof. doutor Walter Abreu
prof. doutor Jorge Alves
prof. doutor Aguiar

0205-005 caligrafia - figura, desenho gráfico - tecnologia
matéria 5 - tecnologia

→ sendo Portugal um país tradicionalmente produtor de calçado, que razões estarão associadas à origem do défice de imagem?
→ que contributo poderão ser obtidos por parte do design, no âmbito da minimização desse défice?

1. ORGANIZAÇÃO / PRODUTO / DESIGN / MARCA / MERCADO
2. MERCADO / ADEQUAMENTO / MARCA / DESIGN / ORGANIZAÇÃO



principais conclusões:

1. O nível de imagem do produto português tem a ver com o design, também o design depende de uma estratégia organizacional clara.
2. Em Portugal, os poucos exemplos que existem de uma estratégia clara, não têm o suficiente para atingir competitividade forte.
3. O nível de atuação de marcas de referência no calçado, compõe-se de uma dominação do nível de vida do produto, desde a concepção ao consumo final.
4. A indústria portuguesa de calçado tem consciência de um atraso, mais concretamente no aspecto da produção que se revela insuficiente no contexto actual.
5. A concepção e desenvolvimento de produto, as estratégias comerciais e as estratégias de comunicação, representam os principais eixos de desenvolvimento.
6. A integração de sociedades industriais, com motivações selectivas nos processos de desenvolvimento de produto, tem como a principal finalidade, enquanto vantagens competitivas, recursos e explorá-los.
7. Surge a possibilidade de utilizar experiências e metodologias próprias que, de alguma forma, se desenvolvem no mercado relativo ao produto em análise.

mais do que pela tecnologia, a competitividade do calçado português passa pela mudança de paradigma no sector, pela inovação na atitude empresarial, na formação dos recursos de desenvolvimento e distribuição de produto.